

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE  
École de Gestion

La reconnaissance au travail des gestionnaires : une taxinomie des pratiques de travail  
spécifiques

par  
Marianne Myre-Bourgault

Mémoire présenté à l'École de Gestion  
en vue de l'obtention du grade de maîtrise  
Maître ès sciences (M. Sc.)

Novembre 2020

© Marianne Myre-Bourgault, 2020

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

École de Gestion

Ce mémoire intitulé :

**La reconnaissance au travail envers les gestionnaires :  
une taxinomie des pratiques de travail spécifiques**

Présenté par :

**Marianne Myre-Bourgault**

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

France St-Hilaire

Directrice de recherche

Nadia Girard

Codirectrice de recherche

Isabelle Létourneau

Membre du jury

Anne-Marie Corriveau

Membre du jury

Mémoire accepté(e) le

---

# SOMMAIRE

Les organisations en constante évolution vivent des changements profonds qui entraînent du stress au travail pour les gestionnaires. Face à une exposition prolongée aux facteurs de risques (stresseurs) bien présents dans leur environnement de travail, les gestionnaires sont aux prises avec des problèmes liés à la SPT. Parmi ces facteurs, le manque de reconnaissance touche d'autant plus les gestionnaires qui vivent un déséquilibre entre les efforts qu'ils fournissent et les récompenses qu'ils obtiennent pour leur travail. Il a été récemment établi qu'il est possible pour les subordonnés d'agir sur la SPT des gestionnaires par des pratiques de travail (St-Hilaire, Gilbert et Brun, 2019). La présente recherche se consacre plus spécifiquement aux pratiques de reconnaissance que les subordonnés adoptent envers les gestionnaires.

Le cadre théorique est fondé tout d'abord sur les modèles de stress au travail. En s'appuyant sur la littérature scientifique, l'environnement de travail des gestionnaires et les facteurs de risques qui s'y retrouvent sont présentés. Ensuite, la conceptualisation de la reconnaissance au travail est explicitée. Enfin, nous effectuons un résumé des comportements organisationnels au travail ainsi que des pratiques de travail favorisant la SPT des gestionnaires.

Cette recherche qualitative s'inscrit dans une recherche plus large portant sur les facteurs de risques favorisant la SPT. À notre connaissance, ce mémoire est le premier à réaliser une taxinomie des pratiques de reconnaissance spécifiques aux gestionnaires. Les données secondaires ont été recueillies par le biais d'entrevues semi-dirigées menées auprès de 93 participants issus de 7 organisations. Un accord interjuges a été effectué à l'aide d'une troisième analyste afin de valider les pratiques spécifiques relevées.

L'analyse a permis l'identification de 4 thèmes, 7 sous-thèmes et 27 pratiques spécifiques de reconnaissance. Le premier thème ressort tout d'abord de l'ordre de l'engagement envers leurs tâches et se divise en sous-thèmes, soit contribuer au succès et collaborer à la tâche. Le deuxième thème consiste à gratifier le travail et le sous-thème qui lui est associé correspond à témoigner de la contribution. Ensuite, les résultats font ressortir un troisième thème qui représente l'alliance avec le gestionnaire, soit par le sous-thème respecter l'autorité et le sous-thème être en appui au gestionnaire. Enfin, le dernier thème représente des pratiques de reconnaissance qui se manifestent en socialisant avec le gestionnaire et qui subdivise en deux sous-thèmes, soit faire preuve de sollicitude et établir une relation de réciprocité.

Nos résultats permettent de mettre en lumière de nouvelles pratiques de reconnaissance. De plus, nous présentons aussi des pratiques de reconnaissance qui sont partagées par le subordonné et par le gestionnaire. Finalement, les retombées théoriques et pratiques sont présentées. Ces résultats permettent de définir concrètement le rôle des subordonnés au regard de la reconnaissance au travail du gestionnaire. Notre étude a des retombées pratiques pour les organisations notamment pour l'avancement des programmes de reconnaissance bonifiés par l'intégration des pratiques de travail identifiées dans notre taxinomie.

# TABLES DES MATIÈRES

|   |    |
|---|----|
| Sommaire.....   | 2  |
| Liste des figures.....  | 6  |
| Liste des tableaux .....  | 7  |
| Remerciements .....   | 8  |
| CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE.....   | 9  |
| 1.1 Le stress des gestionnaires : un enjeu pour les organisations .....                                 | 9  |
| 1.2 Les conséquences du stress des gestionnaires sur les organisations.....                             | 10 |
| 1.3 Le stress et la SPT des gestionnaires .....   | 11 |
| 1.4 Les problèmes de santé psychologique au travail des gestionnaires .....                             | 11 |
| 1.5 Des conditions de travail stressantes pour les gestionnaires.....                                   | 13 |
| 1.6 L'importance de la reconnaissance pour la santé psychologique au travail des<br>gestionnaires ..... | 14 |
| 1.7 Le rôle des subordonnés dans la reconnaissance des gestionnaires.....                               | 15 |
| CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE .....  | 17 |
| 2.1 L'environnement de travail et les modèles du stress au travail .....                                | 17 |
| 2.1.1 Le modèle demande-contrôle-soutien .....  | 17 |
| 2.1.2 Le modèle déséquilibre effort – récompense.....   | 19 |
| 2.1.3 Le modèle demandes-ressources .....   | 21 |
| 2.2 Les principaux risques psychosociaux des gestionnaires .....  | 24 |
| 2.2.1 Les demandes et la surcharge de travail des gestionnaires.....                                    | 25 |
| 2.2.2 Le besoin d'autonomie formelle et réelle des gestionnaires .....                                  | 26 |
| 2.2.3 Le besoin de soutien social des gestionnaires .....   | 27 |
| 2.2.4 Le besoin de reconnaissance au travail des gestionnaires .....                                    | 28 |
| 2.3 La conceptualisation de la reconnaissance au travail .....  | 29 |
| 2.3.1 Approche éthique .....  | 29 |
| 2.3.2 Approche humaniste et existentielle.....  | 30 |
| 2.3.3 Approche psychodynamique .....  | 31 |
| 2.3.4 L'approche comportementale.....   | 32 |
| 2.3.5 La définition de la reconnaissance .....  | 33 |

|   |    |
|---|----|
| 2.4 Les manifestations de reconnaissance au travail .....                               | 35 |
| 2.4.1 Les pratiques formelles .....   | 35 |
| 2.4.2 Les pratiques informelles .....   | 37 |
| 2.5 Les comportements organisationnels pour favoriser la santé psychologique au travail |    |
| 39  |    |
| 2.5.1 Les comportements de citoyenneté organisationnelle.....                           | 40 |
| 2.5.2 Le followership .....   | 40 |
| 2.6 Les comportements en santé psychologique au travail et la réciprocité des échanges  |    |
| gestionnaires-subordonnés.....  | 44 |
| 2.6.1 Pratiques préventives au travail.....   | 45 |
| 2.6.2 Les comportements en lien avec les risques psychosociaux associés à la santé      |    |
| psychologique au travail des gestionnaires .....  | 46 |
| CHAPITRE 3 : MÉTHODE .....  | 50 |
| 3.1 Présentation de l'étude.....  | 50 |
| 3.1.1 Objectifs de recherche et question de recherche .....                             | 51 |
| 3.1.2 Pertinence de l'étude .....   | 51 |
| 3.2 Paradigme de recherche .....  | 52 |
| 3.3 Approche de recherche .....   | 52 |
| 3.4 Les participants à l'étude .....  | 53 |
| 3.4.1 Le choix de l'échantillon.....  | 53 |
| 3.4.2 Le recrutement des participants.....  | 54 |
| 3.4.3 Constitution et description de l'échantillon.....                                 | 55 |
| 3.4.4 Méthode de collecte de données.....   | 56 |
| 3.5 Stratégie d'analyse .....   | 58 |
| 3.5.1 Fiabilité de l'analyse .....  | 59 |
| 3.6 Considérations éthiques .....   | 60 |
| 3.6.1 La confidentialité des données .....  | 61 |
| 3.6.2 Les avantages, les inconvénients et les risques de participation à l'étude .....  | 61 |
| CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS .....                                | 64 |
| 4.1 Proposition d'une taxinomie des pratiques de reconnaissance au travail envers les   |    |
| gestionnaires .....   | 64 |

|  |     |
|--|-----|
| 4.1.1 S'engager.....   | 66  |
| 4.1.2 Gratifier.....   | 67  |
| 4.1.3 S'allier.....  | 68  |
| 4.1.4 Socialiser.....  | 70  |
| 4.2 Synthèse de la présentation des résultats et analyse .....   | 71  |
| CHAPITRE 5 : DISCUSSION.....   | 73  |
| 5.1 Des pratiques de reconnaissance propres aux gestionnaires.....   | 73  |
| 5.1.1 Reconnaître le gestionnaire par la réalisation de la tâche.....  | 74  |
| 5.1.2 Reconnaître et s'engager : des concepts contigus .....   | 75  |
| 5.1.3 Reconnaître et se soutenir : un sens commun.....   | 76  |
| 5.1.4 Reconnaître son gestionnaire en s'engageant activement dans son rôle .....   | 77  |
| 5.1.5 Reconnaître son gestionnaire : dévouement au travail et entraide .....   | 78  |
| 5.1.6 Reconnaître le gestionnaire par la rétroaction constructive .....  | 79  |
| 5.1.7 Être loyal envers son gestionnaire par la reconnaissance du statut .....   | 80  |
| 5.2 Reconnaître en gratifiant et en socialisant : des pratiques partagées par les<br>subordonnés et les gestionnaires..... | 83  |
| 5.2.1 La gratification, une reconnaissance publique pour les gestionnaires .....   | 83  |
| 5.2.2 Reconnaître son gestionnaire : une question de réciprocité .....   | 84  |
| 5.3 Retombées pour la pratique .....   | 87  |
| 5.4 Limites de l'étude .....   | 88  |
| 5.5 Les pistes de recherches futures.....  | 89  |
| RÉFÉRENCES .....   | 91  |
| ANNEXE A.....  | 108 |
| ANNEXE B .....   | 109 |
| ANNEXE C .....   | 110 |
| ANNEXE D.....  | 111 |
| ANNEXE E .....   | 115 |
| ANNEXE F .....   | 120 |
| ANNEXE G.....  | 130 |

## **LISTE DES FIGURES**

|   |    |
|---|----|
| Figure 1 - Les configurations du modèle demandes-ressources au travail..... | 23 |
|---|----|

## **LISTE DES TABLEAUX**

|  |    |
|--|----|
| Tableau 1 - La taxinomie des pratiques de travail spécifiques associées aux facteurs de stress de l'environnement de travail des gestionnaires de St-Hilaire et al.(2019) .... | 49 |
| Tableau 2 - Les pratiques spécifiques de reconnaissance envers les gestionnaires.....  | 65 |



## REMERCIEMENTS

Il est maintenant rendu le moment d'exprimer la reconnaissance qui m'habite envers les personnes qui m'ont accompagnée dans cette aventure que fut la rédaction de ce mémoire.

Je tiens tout d'abord à remercier ma directrice de recherche France St-Hilaire qui m'a si généreusement conseillé et qui a patiemment partagé son expertise avec moi. Un merci tout particulier de m'avoir impliqué dans divers projets et cours qui m'ont aidé à sortir de ma zone de confort. Ton accompagnement m'a appris à faire confiance au processus, ce qui me permet maintenant d'affronter les défis autrement. Je m'estime chanceuse d'avoir pu collaborer avec une personne si attentionnée sur un sujet qui nous passionne toutes les deux.

Un merci tout particulier à ma co-directrice Nadia Girard qui a accepté de se joindre au projet en cours de route. Nos nombreuses discussions m'ont grandement aidé à pousser mes réflexions et à prendre du recul face à mon projet. Merci Nadia pour ton œil précis pour les détails, tu m'as permis de porter un regard différent sur mon travail. Je te suis reconnaissante pour l'écoute et la douceur que tu as démontrées dans les moments de doutes, tu as su me rassurer à maintes reprises. J'apprécie grandement ton apport au projet, que ce soit tes recommandations, ton temps ou les encouragements qui m'ont soutenue.

Ce travail n'aurait pas pu être mené à terme sans ma famille et mon conjoint qui se sont intéressés à mon travail de près, et ce, tout au long de la rédaction. Pour mon père, merci de me permettre de relativiser avec beaucoup d'humour, les obstacles que je rencontre. Pour ma mère, je te suis reconnaissante du réconfort que tu m'as procuré pendant mon parcours. Je sais que tu es toujours là pour me rappeler que je suis capable de relever les défis qui se présentent à moi. Pour ma sœur qui partage un parcours scolaire similaire, je te remercie du temps que tu as consacré à m'écouter et à m'épauler dans les difficultés comme les réussites. Merci à mon conjoint Jean-Gabriel pour les encouragements que tu m'as conférés. Ton éternel optimisme m'a permis de voir le bon dans chaque défi. Je te serai toujours reconnaissante pour le soutien et la compréhension dont tu as fait preuve à mon égard.

Au terme de mon mémoire, je me dois de remercier mes ami(e)s qui m'ont prêté(e)s une oreille attentive dans les moments de doutes. Merci de votre soutien qui m'a permis de continuer à avancer malgré les difficultés. Je tiens à souligner ma reconnaissance envers les amies avec qui j'ai partagé mon parcours de maîtrise qui ont su célébrer mes succès, aussi petits fussent-ils, et qui m'ont aidé à trouver la motivation pour atteindre mes objectifs.

Finalement, je tiens à remercier l'École de Gestion pour son soutien financier par la bourse institutionnelle à la recherche qui m'a permis de voir le potentiel dans mon projet.

# CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE

Les organisations, contraintes d'évoluer dans un monde vivant des transformations rapides et complexes, doivent à tout prix trouver des avantages leur permettant de se distinguer de la concurrence (Autissier, Johnson et Metais-Wiersch, 2018). Au XXI<sup>e</sup> siècle, les changements au travail font émerger de nouvelles exigences en matière de leadership. Ces transformations organisationnelles ne sont donc pas sans incidence sur les gestionnaires à qui incombent de nombreuses responsabilités. Ceux-ci doivent composer, entre autres, avec des heures de travail en constante augmentation, de plus grandes responsabilités (McCann et al., 2004) et une complexification de leurs tâches (Bolduc et Baril-Gingras, 2010). Ces conditions de travail entraînent du stress chez les gestionnaires et, par conséquent, des problèmes de santé psychologique au travail (ci-après, SPT ; Fernet et Austin, 2014).

## 1.1 Le stress des gestionnaires : un enjeu pour les organisations

La majorité des employeurs canadiens (85 %) rapportent que le stress des travailleurs constitue un enjeu prioritaire en milieu de travail (Willis Towers Watson, 2016). Parmi toutes les catégories d'emploi confondues, les gestionnaires canadiens sont ceux qui qualifient le plus leurs heures de travail de « très stressantes » ou d'« extrêmement stressantes » (Crompton, 2011). Certaines études (Crompton, 2011 ; Lundqvist, Eriksson et Ekberg, 2012 ; Broadbridge, 2002) mettent de l'avant le fait que les gestionnaires présenteraient une meilleure santé que les autres corps d'emploi, mais qu'ils vivraient des niveaux de stress plus élevés. À l'inverse, une autre étude (Skakon, Kristensen, Christensen, Limd et Labriola, 2011) révèle que les gestionnaires rapportent vivre des niveaux de stress inférieurs à ceux des subordonnés, mais qu'ils ressentent néanmoins du stress au quotidien<sup>1</sup>. Bien que les gestionnaires puissent déclarer des niveaux de stress plus bas, les manifestations de ce stress

---

<sup>1</sup> Dans le texte, le terme subordonné fait référence à une personne qui relève d'un gestionnaire ayant autorité sur lui, toutes catégories d'emplois confondues. Ce terme inclut les terminologies suivantes : « employés », « salariés », « personnel », « travailleur », « *followers* », etc.

peuvent se présenter autrement, entre autres sous forme physique. Pour les gestionnaires, cela se traduit par des maladies cardiovasculaires, des troubles du sommeil (APEX, 2013 ; Guiliani et Torrès, 2017) ou des troubles psychosomatiques (Marchand, Demers, et Durand, 2005 ; Skakon *et al.*, 2011). Ainsi, en raison du stress vécu par les gestionnaires et de ses manifestations, il est primordial de porter une attention particulière à ses répercussions sociétales, organisationnelles et individuelles qui s'avèrent coûteuses.

## **1.2 Les conséquences du stress des gestionnaires sur les organisations**

Des niveaux élevés de stress chez les travailleurs ne sont pas sans conséquence pour la société et les organisations. Dans les pays occidentaux, le coût total résultant du stress peut représenter de 1 à 3,5 % du produit intérieur brut, selon une étude de l'Organisation internationale du Travail (Hoel, Sparks et Cooper, 2001). Pour les organisations, les répercussions du stress se traduisent par des coûts élevés d'absentéisme et de roulement, ainsi que des difficultés à recruter et à fidéliser les nouveaux gestionnaires (Bolduc et Baril-Gingras, 2010). Qui plus est, le stress entraîne non seulement des conséquences financières pour l'organisation, mais aussi des conséquences fâcheuses sur le rendement individuel, telles qu'une baisse de la performance du gestionnaire (Fiedler et Garcia, 1987). Si des niveaux de stress modérés sont reconnus pour avoir des effets bénéfiques sur la performance (Yerkes et Dodson, 1908), un stress élevé réduit la capacité à gérer en altérant les perceptions du gestionnaire, le traitement de l'information et la prise de décisions (Onyemah, 2008 ; Scott, 1966). Les gestionnaires stressés démontreraient moins de leadership transformationnel (Diebig, Poethke et Rowold, 2017) et seraient plus susceptibles d'adopter un style de supervision abusif (Byrne *et al.*, 2014). De hauts niveaux de stress chez les gestionnaires auraient également des effets néfastes sur la qualité de leur travail, leurs relations avec leurs subordonnés et, conséquemment, sur la performance de ces derniers (Lundqvist *et al.*, 2012). Le stress des gestionnaires est un enjeu d'envergure pour les organisations puisqu'il occasionne des répercussions monétaires sur les entreprises qui sont

aux prises avec une diminution de la performance des gestionnaires ainsi que celle de leurs subordonnés.

### **1.3 Le stress et la SPT des gestionnaires**

Pour définir le stress humain, il existe plusieurs approches. La présence de sources de stress dans l'environnement demande une évaluation cognitive des situations par le travailleur pour ensuite avoir recours à des stratégies pour y faire face (Lazarus et Folkman, 1984). Ces réponses peuvent consister en des efforts ou « des tensions psychologiques » prenant la forme de réactions physiologiques<sup>2</sup>. Ce sont ces réactions de stress aigu ou de stress prolongé qui augmentent les risques de problèmes de santé psychologique chez les gestionnaires tels que l'anxiété, les symptômes dépressifs (Nourry, Luc, Lefebvre, Sultan-Taïeb et Béjean, 2014) et l'épuisement professionnel (Schaufeli, Taris et van Rhenen, 2008 ; Wong et Laschinger, 2015). Chez les gestionnaires, ces réactions de stress génèrent des conséquences importantes sur leur SPT.

### **1.4 Les problèmes de santé psychologique au travail des gestionnaires**

La SPT est considérée comme un enjeu majeur dans le monde en raison de la prévalence de ces problèmes (Seki, Ishikawa et Yamazaki, 2014). Toutefois, la majorité des études se concentre sur la SPT des subordonnés (Björklund, Lohela Karlsson et Jensen, 2013 ; Byrne *et al.*, 2014; Gadinger *et al.*, 2010; Hentrich, Zimber, Sosnowsky-Waschek, Gregersen et Petermann, 2017 ; Marchand, Durand, Haines et Harvey, 2015 ; Mohr et Wolfram, 2010 ; Rodham et Bell, 2002 ; Salmela-Aro, Rantanen, Hyvonen, Tilleman et Feldt, 2011) et peu d'attention est portée à celle des gestionnaires. Pourtant, le pourcentage de cadres de la fonction publique déclarant avoir un problème de SPT a presque doublé en cinq ans, passant

---

<sup>2</sup> Les efforts qui se prolongent se traduisent, par des réactions physiologiques, soit un niveau élevé de sécrétion de l'hormone nommée « cortisol ». À long terme, ces réactions amèneraient des conséquences négatives sur la santé (Marchand et Blanc, 2011 ; Mohr et Wolfram, 2010).

de 11 % en 2012 à 21 % en 2017<sup>3</sup> (APEX, 2017). Une étude menée par APEX en 2012 rend plus précisément compte de l'augmentation du niveau de détresse psychologique<sup>4</sup> des gestionnaires ; 46 % des cadres supérieurs de la fonction publique fédérale canadienne déclarent un niveau de détresse psychologique élevé comparativement à 31 % en 2007 (APEX, 2013). Ainsi, la SPT des gestionnaires est un sujet peu étudié si l'on compare le nombre d'études qui s'y rapportent au nombre d'études menées auprès des subordonnés. Il s'avère primordial de porter une attention soutenue aux gestionnaires puisque leur santé est au cœur du bien-être de l'organisation (Quick, Macik-Frey et Cooper, 2007).

Alors que certains auteurs parlent de la SPT en utilisant différents construits de façon interchangeable (p. ex. : stress, détresse psychologique, bien-être), pour la présente recherche, nous ferons référence à la SPT. Ce choix repose sur le caractère étendu du concept qui ne porte pas uniquement sur les différents indicateurs de SPT, tels que l'absentéisme, la performance organisationnelle, les relations de travail ou le harcèlement psychologique (INRS, 2007). Ainsi, nous adoptons la définition suivante de la SPT : « un fonctionnement harmonieux, agréable et efficace d'une personne qui fait face avec souplesse aux situations difficiles en étant capable de retrouver son équilibre » (Brun et Biron et St-Hilaire, 2009, p. 3). Cette définition signifie qu'un état d'harmonie permet à l'individu de s'adapter aux différentes situations au travail. Pour les gestionnaires, cet état d'équilibre est menacé notamment par les conditions de travail stressantes de leur quotidien.

---

<sup>3</sup> Les données les plus récentes ont été recueillies en 2016 par le Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West – Santé et sécurité psychologiques en milieu de travail auprès de 2 047 gestionnaires et superviseurs canadiens.

<sup>4</sup> L'indice de détresse psychologique se mesure selon l'échelle de Kessler *et al.* (2002), aussi nommée « K6 », qui évalue si la personne se sent ; épuisée sans raison, nerveuse (p. ex. : rien ne peut la calmer), désespérée, est agitée (p. ex. : ne peut pas rester immobile), triste ou déprimée (p. ex. : rien ne peut la faire sourire), si elle se sent bonne à rien, qu'elle a l'impression que tout lui demande un effort.

## 1.5 Des conditions de travail stressantes pour les gestionnaires

Pour prévenir le stress et les problèmes de SPT sous-jacents, il est désormais reconnu qu'il faille agir directement sur les sources de stress (aussi appelées facteurs de risques) qui prennent racine au sein de l'environnement de travail, sur les conditions de travail et auprès du leadership des gestionnaires (Kelloway, Sivanathan, Francis et Barling, 2005 ; Kuoppala, Lamminpää, Liira et Vainio, 2008). C'est l'exposition répétée et prolongée aux sources de stress qui entraîne des effets délétères sur la SPT. Parmi ces facteurs de risque, il y a l'ambiguïté de rôle, c'est-à-dire la perception de manquer des informations nécessaires pour effectuer un travail et le besoin de clarté des attentes face au rôle (Onyemah, 2008) ainsi que le conflit de rôle tel que le sentiment d'être divisé entre les différents rôles que la personne doit endosser. À titre d'exemple, la chef infirmière vivra un conflit entre son rôle qui consiste à donner les meilleurs soins et celui de gestionnaire qui consiste à réduire les ressources disponibles en temps de crise (Onyemah, 2008 ; Parasuraman et Cleek, 1984 ; Peterson *et al.*, 1995). À ces stressors s'ajoutent les conflits interpersonnels, le manque de soutien social ainsi que le manque de reconnaissance (p. ex. : le manque de rétroaction ; Lindholm, Dejin-Karlsson, Ostergren et Udén, 2003 ; Lindorff, 2001 ; Persson et Thylefors, 1999 ; Sundkvist et Zingmark, 2003).

Bien que l'exposition aux facteurs de risque s'avère néfaste pour tous les travailleurs, Lundqvist *et al.* (2012) ont montré dans leur étude que l'exposition à certains facteurs de risque serait plus nocive pour les gestionnaires. Le sentiment de ne pas accomplir un assez bon travail ou de ne pas atteindre les résultats escomptés représente des risques plus particulièrement néfastes à leur santé<sup>5</sup>. De plus, il importe non seulement que les gestionnaires soient satisfaits de leur propre performance, mais également que leurs efforts soient reconnus et récompensés socialement. Au Québec, les cadres supérieurs du Réseau de la santé et des services sociaux estiment qu'il est important d'obtenir de la reconnaissance au travail (Bédard, Giroux et Morin, 2002). Si la reconnaissance des efforts des gestionnaires

---

<sup>5</sup> Dans les travaux de Lundqvist *et al.* (2012), les participants gestionnaires ont défini dans le cadre d'entrevues la santé comme un sens de bien-être physique et psychologique. Les gestionnaires ont précisé que leur santé faisait référence à faire de l'exercice, à prendre soin de soi et à s'apprécier.

ressort comme un facteur de protection nécessaire à leur SPT, ce sont pourtant 60 % des gestionnaires qui rapportent vivre un déséquilibre entre les efforts qu'ils fournissent au travail et la reconnaissance qu'ils en retirent, que ce soit à travers la rémunération, la valorisation, les possibilités d'avancement ou la sécurité d'emploi (APEX, 2013). Spence, Laschinger et Finegan (2008) soulignent que le manque de reconnaissance des efforts au travail peut mener à l'épuisement professionnel des gestionnaires. Ce constat est d'autant plus préoccupant puisque le manque de reconnaissance au travail est un facteur de risque psychosocial (p. ex. : le manque de rétroaction au travail ; Kristensen, Hannerz, Høgh, et Borg, 2005 ; les préoccupations professionnelles ; Cox *et al.*, 2000 ; Kelloway et Day, 2005 ; Stansfeld et Candy, 2006) et ainsi, un facteur de risque à la SPT (Bakker et Demerouti, 2007 ; Siegrist, 1996).

### **1.6 L'importance de la reconnaissance pour la santé psychologique au travail des gestionnaires**

La reconnaissance représente un besoin psychologique fondamental (Maslow, 1943) qui constitue un prédicteur de bien-être et de détresse psychologique (Gernet et Dejours, 2009). La reconnaissance au travail peut être définie comme la perception d'un équilibre entre les efforts consentis par un travailleur et les récompenses qu'il reçoit en échange (Siegrist, 1996). C'est lorsqu'il y a une perception de déséquilibre, d'un manque de reconnaissance, que le travailleur est, dès lors, exposé à un facteur de risque (ou stressor). L'exposition à ce stressor sera source de tension et, conséquemment, augmentera le risque de problèmes de SPT (Brun, Biron, Martel et Ivers, 2003). Le manque de reconnaissance serait particulièrement néfaste pour la SPT. En effet, une reconnaissance insuffisante déstabiliserait l'identité et l'estime de soi entraînant de la souffrance et ainsi, menacerait la SPT (Dejours, 2005)<sup>6</sup>. Pour favoriser la SPT au travail, il est déjà bien montré dans la littérature scientifique que la reconnaissance s'exprime à travers des pratiques de gestion (p. ex. : la rémunération variable, le travail d'équipe accru, l'octroi de récompenses et le développement de la

---

<sup>6</sup> Dejours (2016) décrit la souffrance comme un état de mal être notamment lié, à l'ennui, la peur, l'angoisse et à l'insatisfaction Bien que définie différemment par cet auteur tenant de l'approche psychanalytique, la notion de souffrance rejoint ici le concept de tension ou de détresse psychologique en SPT.

formation ; Brun et Dugas, 2005 ; St-Onge, Haines, Aubin, Rousseau et Lagassé, 2005) Comme le soulignent Brun et Dugas (2002, p. 20), « la reconnaissance au travail est un élément essentiel pour préserver et construire l'identité des individus, donner un sens à leur travail, privilégier leur développement et contribuer à leur bien-être professionnel ». Si la reconnaissance envers les subordonnés s'avère primordiale, la reconnaissance envers les gestionnaires l'est tout autant. Pour St-Onge *et al.* (2005), une véritable culture de reconnaissance est l'affaire de tous. Jusqu'à présent, non seulement le rôle du subordonné pour reconnaître son gestionnaire n'a pas fait l'objet d'études, mais il n'a pas été pris en compte dans le développement des approches ou des modèles liés aux pratiques de reconnaissance.

### **1.7 Le rôle des subordonnés dans la reconnaissance des gestionnaires**

Nous savons que le leadership constitue la pierre angulaire de la promotion du bien-être et de la prévention du stress des travailleurs (Kelloway et Barling, 2010). C'est pourquoi certains auteurs (p. ex. : St-Hilaire, Gilbert et Lefevre, 2018) sont d'avis que le levier le plus efficace pour agir sur la SPT serait le développement du leadership des gestionnaires (Kelloway et Barling, 2010). Ainsi, ce sont par les pratiques qui découlent du leadership (p. ex. : des pratiques de gestion comme donner des bonus, des promotions, de la rétroaction sur le travail complété, souligner les compétences du subordonné et ses réalisations à l'équipe ; St-Hilaire *et al.*, 2018) que le gestionnaire réduit ou augmente l'exposition de ses subordonnés aux facteurs de risque à la SPT. Le leader peut ainsi réduire les sources de stress pour les subordonnés (Skagert, Dellve, Eklof, Pousette, et Ahlbord, 2008). St-Hilaire *et al.* (2018) abondent en ce sens et soutiennent que les gestionnaires peuvent jouer un rôle dans la prévention des facteurs de risques par leurs compétences et leur comportement en adoptant des pratiques de supervision telles qu'ajuster la charge de travail du subordonné ou encore apprécier et reconnaître leur travail.

Parallèlement, Glowinkowski et Cooper (1986) ont démontré que la relation subordonné-gestionnaire peut influencer le stress vécu par le gestionnaire. Ainsi, les subordonnés ont



donc également un rôle à jouer dans la prévention du stress et de la SPT des gestionnaires (St-Hilaire *et al.*, 2019). Or, bien qu'il soit reconnu que le comportement du gestionnaire s'inscrive dans une relation de réciprocité avec le subordonné, le rôle du subordonné sur l'environnement de travail et sur les facteurs de risque qui affectent la SPT du gestionnaire a peu été étudié à ce jour. À l'exception d'une seule étude (St-Hilaire *et al.*, 2019), les pratiques spécifiques (comportements observables) liées aux facteurs de risque des gestionnaires demeurent un thème inexploré dans la littérature. Alors que l'étude de St-Hilaire *et al.* (2019) adopte un modèle par compétences et s'intéresse à plusieurs facteurs de risque à la SPT, nous nous intéressons à des pratiques spécifiques de reconnaissance au travail.

En somme, par les pratiques de travail, les subordonnés peuvent contribuer à la SPT des gestionnaires (St-Hilaire *et al.*, 2019). Toutefois, à ce jour, peu de recherches se sont penchées sur l'influence des subordonnés sur l'environnement de travail et sur les facteurs de risque qui affectent la SPT du gestionnaire. Alors que les gestionnaires sont reconnus pour favoriser la SPT de leurs subordonnés par leur leadership et leurs pratiques de gestion (Kelloway et Barling, 2010 ; St-Hilaire *et al.*, 2019), de récentes études révèlent qu'ils vivent eux-mêmes des problèmes de SPT. L'exposition à des facteurs de risque tels que la surcharge de travail, le manque d'autonomie, de soutien et de reconnaissance a un effet néfaste sur leur santé physique et psychologique au travail. L'exposition à ces facteurs de risque est source de stress et affecte leur performance et celle de leurs subordonnés. Dès lors, le manque de reconnaissance au travail constitue l'un des facteurs de risque qui contribue plus particulièrement au stress et à la SPT des gestionnaires. Si le rôle du gestionnaire par rapport à la responsabilité de reconnaître les subordonnés est bien documenté (voir : St-Onge *et al.*, 2005), le rôle du subordonné dans la reconnaissance de son gestionnaire n'a pas fait l'objet d'études spécifiques à ce jour. Dans le cadre de ce mémoire, nous visons à offrir une meilleure compréhension des pratiques de reconnaissance envers les gestionnaires.

## CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE

Dans le cadre de ce chapitre, nous présentons tout d'abord l'influence de l'environnement de travail sur la SPT des gestionnaires à travers les modèles du stress au travail. Nous énumérons ensuite les facteurs de risques propres aux gestionnaires. Puis, nous relatons de manière détaillée les différentes approches utilisées dans la littérature scientifique pour décrire la reconnaissance au travail. Par la suite, nous exposons les définitions de la reconnaissance au travail qui n'a pas été définie de manière univoque par les chercheurs. Nous faisons état des théories de comportements organisationnels, particulièrement les écrits sur le *followership* et les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO). Nous concluons ce chapitre avec les pratiques préventives et les pratiques de travail qui favorisent la SPT des gestionnaires, plus spécifiquement les pratiques de reconnaissance au travail.

### 2.1 L'environnement de travail et les modèles du stress au travail

L'environnement psychosocial de travail joue un rôle prépondérant sur les réactions de tension et de stress vécus qui, lorsqu'elles se prolongent, peuvent entraîner des problèmes de SPT (p. ex. : Bourbonnais, Brisson, Moisan et Vézina, 1996 ; Brun *et al.*, 2003 ; Nielsen, Rugulies, Christensen, Smith-Hansen et Kristensen, 2006 ; Nieuwenhuijsen, Bruinvels et Frings-Dressen, 2010 ; Vézina, Bourbonnais, Marchand et Arcand, 2010). Nous présentons, dans les sections qui suivent, les modèles explicatifs du stress les plus reconnus dans la littérature, soit le modèle demande-contrôle-soutien, le modèle effort-récompense et le modèle demandes-ressources au travail (JDR).

#### 2.1.1 Le modèle demande-contrôle-soutien

Le modèle demande-contrôle (Karasek, 1979) met de l'avant le fait que c'est un déséquilibre entre les demandes et le degré de contrôle en matière d'autonomie décisionnelle qui entraînera une situation de tension et ainsi, du stress. Les demandes psychologiques font référence au rythme de travail, aux exigences associées aux délais d'exécution d'une tâche,

à la quantité de travail, à l'ambiguïté du rôle ou des tâches et à la surcharge de travail. Le degré de contrôle ou d'autonomie décisionnelle se manifeste par l'utilisation des compétences et la prise de décision (Karasek et Theorell, 1990). L'autonomie décisionnelle réfère à la latitude et au contrôle pour exercer de l'influence sur les décisions. Le stress généré par les demandes est alors transformé en énergie servant à concrétiser les actions (Karasek, 1979). Un manque d'autonomie transformera le stress vécu en tension psychologique. D'une part, le modèle a connu beaucoup de validation empirique, et stipule que de fortes demandes psychologiques combinées à peu de latitude décisionnelle seraient associées à un niveau élevé de tensions au travail, occasionnant ainsi des effets négatifs sur la santé. D'autre part, les auteurs émettent l'hypothèse que de fortes demandes psychologiques combinées à une forte latitude décisionnelle seraient plutôt bénéfiques pour la santé (Karasek et Theorell, 1990).

Johnson, Hall et Theorell (1989) ont introduit par la suite une troisième composante au modèle : le soutien social. Le soutien social peut se traduire par sa dimension socioémotionnelle qui réfère au degré d'intégration sociale et émotionnelle et au degré de confiance dans le groupe (p. ex. : rassurer lors du partage des problèmes vécus au travail). Le soutien instrumental fait référence aux ressources et à l'assistance dans les tâches (p. ex. : aider à résoudre un problème, aider lors d'un manque de ressources matérielles). Ce modèle met de l'avant le fait qu'un faible soutien social combiné à une autonomie décisionnelle faible et des demandes élevées augmente les tensions psychologiques. Ainsi, un soutien social élevé agirait en tant que modérateur entre une demande élevée et un manque de contrôle. Ce faisant, le soutien agit comme protection (ou une ressource) face à un déséquilibre entre la demande et le niveau de contrôle (Bakker et Demerouti, 2007). Une ressource sociale telle que le soutien fait référence notamment à l'aide de la part des partenaires de travail (Halbesleben, 2006). Abordé comme étant une ressource, le recours au soutien social ferait référence à une stratégie d'adaptation. L'assistance émotionnelle ou informationnelle recherchée diminuerait le stress (Pelfrene, De Backer, Mak, De Smet et Kornitzer., 2002 ; Halbesleben, 2006 ; Karasek et Theorell, 1990) et favoriserait ainsi la SPT. L'équilibre entre les demandes psychologiques, le soutien et la latitude décisionnelle permet

de diminuer les réactions de tension et, conséquemment, le risque d'épuisement professionnel.

Ce modèle du stress a été critiqué plus tard pour le fait qu'il ne traitait pas de façon exhaustive de nombreuses autres caractéristiques du travail qui peuvent constituer également des sources de stress en plus du manque de contrôle. Ce modèle est considéré comme étant trop simpliste qui ne parvient pas à saisir la complexité de l'environnement de travail. De ce fait, Johnson et Hall (1988) avancent l'idée que le soutien social puisse également jouer un rôle important. Pour ces auteurs, le contrôle ne constitue pas la seule ressource disponible pour faire face aux demandes du travail. D'autres études incluent les exigences physiques et émotionnelles ainsi que la charge de travail en tant que demandes (p. ex. : De Croon, Blonk, De Zwart, Frings-Dresen et Broersen, 2002 ; Van Vegchel, De Jonge, Bakker et Schaufeli, 2002). Le modèle est aussi critiqué puisqu'il ne tient pas compte des facteurs individuels (tels que les facteurs de personnalité (p. ex. : de Jonge et Kompier, 1997) et des différences entre les catégories d'emploi. À titre d'exemple, les demandes émotionnelles ont une prévalence importante pour certaines professions telles que les enseignants, les infirmières, les médecins et les serveuses (Bakker *et al.*, 2000 ; Hochschild, 1983 ; Morris et Feldman, 1996), et sont pratiquement absentes des autres professions (p. ex. : Bakker et Demerouti, 2007). En 1996, Siegrist a proposé un modèle qui pallie certaines limites de l'étude de Karasek et Theorell (1990) en introduisant les facteurs individuels qui interagissent avec l'environnement de travail.

### *2.1.2 Le modèle déséquilibre effort – récompense*

Misant sur le principe de la théorie de l'échange sociale, Siegrist (1996) a développé un modèle fondateur du stress. Dans ce modèle, la notion de demandes est traduite en matière d'efforts déployés (coûts) et la notion de contrôle est traduite en termes de récompenses reçues (bénéfices). La perception d'un déséquilibre entre le niveau d'efforts déployés et les récompenses reçues entraînera une réaction de stress (Siegrist, 1996). Ce déséquilibre menace les attentes fondamentales des individus face à la réciprocité de l'échange social

(Blau, 1964 ; Siegrist, 2002). Cette situation pourrait donc engendrer un état de tension psychologique et augmenter les risques de maladies cardiovasculaires (Siegrist, Peter, Jung, Cremer et Seider, 1990, Paquet, Gavranic, Courcy, Gagnon et Duchesne, 2011).

Siegrist (1996) distingue deux types d'efforts au travail. Un effort peut être extrinsèque et fait référence aux demandes du travail qui sont davantage des facteurs situationnels (p. ex. : contraintes de temps, interruptions récurrentes dans le travail, augmentation de la charge de travail, obligations à faire des heures supplémentaires ou exigences physiques élevées), tels que conceptualisés dans le modèle demande-contrôle de Karasek (1979). Un effort peut également être un facteur individuel intrinsèque (ou considéré comme un surinvestissement). Le surinvestissement se définit comme : « un ensemble d'attitudes, de comportements et d'émotions qui reflètent un effort excessif en combinaison avec un fort désir d'être approuvé et estimé » (Siegrist, 2001, traduction libre p. 55). Un effort intrinsèque est un facteur qui explique le mécanisme du stress dans le modèle de Siegrist (1996).

Les récompenses comprennent l'estime (le respect et le soutien), les opportunités de carrière (possibilités d'avancement, sécurité d'emploi) ou l'argent (un salaire suffisant). Celles-ci peuvent être offertes par les collègues ou par les gestionnaires. Le manque de récompense est associé à un coût (p. ex. : à un manque de contrôle en lien avec le statut, les menaces à la continuité des rôles telles que la cessation d'emploi ou l'instabilité d'emploi ; Siegrist, 1996 ; Siegrist, 2002) alors que la remise de récompenses est associée à un gain. Les inégalités perçues telles qu'un coût élevé (les efforts déployés au travail) pour peu de gains (faibles récompenses reçues) entraîneront des réactions de tension et nuiront à la SPT à long terme (Siegrist, 2005).

Le modèle de Siegrist (1996) introduit trois configurations. Tout d'abord, un niveau élevé d'efforts combiné à de faibles récompenses mène à des réactions de tension et est donc susceptible de compromettre la SPT. Ensuite, un niveau élevé d'effort intrinsèque (un surinvestissement) serait associé à des réactions de tension élevée. Enfin, le déséquilibre effort-récompense serait vécu plus fréquemment par un travailleur qui fournit un niveau élevé

d'effort intrinsèque (surinvestissement ; Kinman et Jones, 2008). La configuration selon laquelle un haut niveau d'efforts combiné à de faibles récompenses mène à des tensions est celle qui est la plus validée sur le plan empirique.

Ce modèle présente toutefois certaines limites puisqu'il repose sur une étude qui a été réalisée auprès de cols bleus et ne tient pas compte de toutes les catégories d'emploi. Outre ces limites, la force du modèle vient du fait qu'il introduit la notion d'effort intrinsèque ainsi que l'importance de la réciprocité dans les échanges au travail (Harvey *et al.*, 2006). Le modèle effort-récompense de Siegrist (1996) traite non seulement de l'importance de l'effet de l'environnement de travail sur les réactions de stress, mais il introduit aussi les facteurs individuels qui entrent en interaction avec l'environnement de travail et la réponse de stress. Il met de l'avant l'importance de la réciprocité dans l'échange social (Siegrist, 1996).

### *2.1.3 Le modèle demandes-ressources*

Le modèle demandes-ressources de Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli (2001) fait partie des modèles du stress au travail dominants dans la littérature scientifique. Il se distingue des modèles précédents puisqu'il explique deux processus parallèles : soit celui de l'épuisement et de l'engagement. Deux types de travail expliqueraient soit une réaction d'épuisement professionnel ou un engagement au travail. L'exposition à des exigences excessives (efforts requis ou tensions physiques ou psychologiques) conduira à l'épuisement, tandis que l'accès à des ressources pour effectuer le travail (telles que le soutien et le contrôle) encouragera l'engagement par un processus motivationnel. Ce modèle a été développé auprès de plusieurs conditions de travail et d'un grand registre d'emplois pour répondre au fait que certaines demandes telles que les demandes émotionnelles sont prévalentes pour certaines catégories d'emploi et absentes pour d'autres (Bakker et Demerouti, 2007).

Les ressources favorisant le bien-être sont trop nombreuses pour que nous en fassions une caractérisation exhaustive (Hobfoll et Shirom, 1993 ; Truchot, 2004 ; Gorgievski et Hobfoll, 2008). Selon ce modèle, les ressources se traduisent, par exemple, par l'utilisation des talents,

les occasions d'apprentissages, l'autonomie, le soutien des collègues, la rétroaction, la participation aux décisions et les possibilités d'avancement de carrière. Ces ressources peuvent se situer selon quatre niveaux : d'abord, au niveau de l'organisation (p. ex. : salaire, possibilités d'avancement de carrière, sécurité d'emploi) ; ensuite, au niveau des relations interpersonnelles et sociales (p. ex. : soutien du gestionnaire et des collègues, climat de travail d'équipe) ainsi qu'au niveau de l'organisation du travail (p. ex. : clarté des rôles, participation à la prise de décision) ; et enfin au niveau des tâches (p. ex. : variété des compétences, signification de la tâche, autonomie, rétroaction sur la performance ; Bakker et Demerouti, 2007).

Dans le modèle de Bakker et Demerouti (2007), la notion de demandes inclut la dimension psychologique du modèle de Karasek (1979) et le concept d'efforts du modèle de Siegrist (1996). Les demandes font référence à l'ensemble des exigences professionnelles telles que les aspects du travail physiques, psychologiques, sociaux et organisationnels qui demandent un effort cognitif, physique ou mental et qui peuvent nuire à la santé en puisant dans les ressources physiques et cognitives (Shirom *et al.*, 2006 ; Karasek et Theorell, 1990 ; Demerouti, Bakker, Nachreiner et Ebbinghaus, 2002). Si les demandes élevées sont associées à de la tension (y compris le manque d'énergie et le développement de problèmes de santé), le fait de bénéficier de davantage de ressources serait plutôt associé au processus motivationnel (y compris l'engagement ou le désengagement ; Bakker et Demerouti, 2007).

Ce sont quatre configurations qui peuvent expliquer le niveau de tension ou de motivation selon les demandes et les ressources :

- Les demandes et ses ressources élevées mènent à un niveau de tension et de motivation supérieure ;
- Les demandes et ressources faibles mènent à l'absence de tension et de motivation ;
- Les fortes demandes et les faibles ressources mènent une tension élevée et une faible motivation ;

- Les faibles demandes et un niveau élevé de ressources mènent à une faible tension et une forte motivation.

La figure 1 représente ces configurations du modèle demandes-ressources de Bakker et Demerouti (2007).

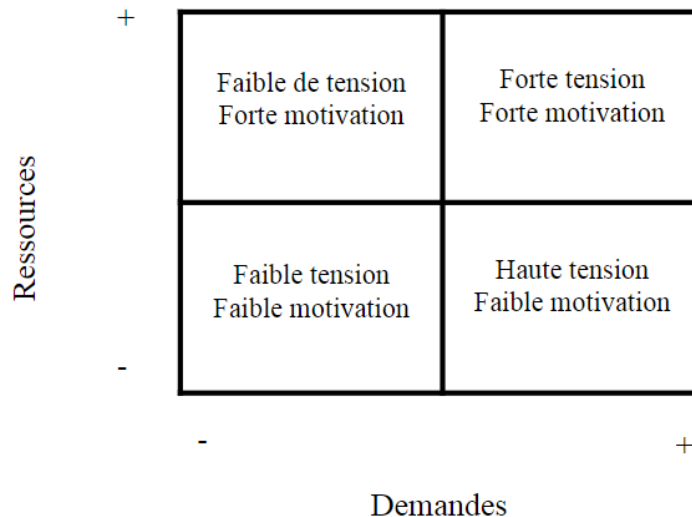


Figure 1 Les configurations du modèle Demandes-Ressources au travail, inspirée de Bakker, A. B. et Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22, 309–328.

L'intensité de la demande et la disponibilité et l'usage des ressources permettent d'expliquer le stress selon deux mécanismes. Tout d'abord, une demande élevée et un manque de ressources interpellent un processus énergivore qui altère le bien-être. Ensuite, une demande et des ressources élevées introduisent un cercle vertueux qui nourrit la motivation et l'engagement des subordonnés (Bakker et Demerouti, 2007 ; Hu, Schaufeli et Taris, 2011).

En conclusion, la notion d'équilibre est commune aux modèles du stress au travail. Tout d'abord amené par Johnson, Hall et Theorell (1989) le stress constitue un équilibre entre le niveau de demandes, de contrôle (autonomie) et de soutien (Johnson, Hall et Theorell, 1989). Ensuite, les modèles explicatifs du stress ont évolué avec Siegrist (1996) vers la notion équilibre entre le degré d'efforts (intrinsèque ou extrinsèque) et de récompenses (statut, estime, argent) reçues. Enfin, Bakker et Demerouti (2007) ont abordé le stress comme



équilibre entre le niveau de demandes et de ressources. À ces modèles de référence explicatif du stress, s'ajoute l'environnement psychosocial de travail. L'approche de l'environnement psychosocial de travail se distingue par le fait que celle-ci n'est pas liée à une théorie spécifique (St-Hilaire *et al.*, 2018) et qu'elle se concentre sur les facteurs de risques à la SPT.

## **2.2 Les principaux risques psychosociaux des gestionnaires**

Il existe un lien fort entre les risques psychosociaux (stresseurs) et la SPT (Brun *et al.*, 2003 ; Nielsen *et al.*, 2006 ; Nieuwenhuijsen, Bruinvels et Frings-Dressen, 2010). L'environnement psychosocial se traduit par des facteurs de risque (ou dimensions) qui influencent la SPT. Cox *et al.* (2000) désignent les facteurs de risques comme des conditions sociales ou environnementales en interaction avec des conditions de l'organisation et de la gestion qui affectent l'individu sur les plans social, physique ou psychologique (facteurs individuels). Cette approche par risque psychosocial permet d'intervenir à la source dans la gestion du stress. Ces risques sont associés au contenu (p. ex. : la fonction ou la culture de l'organisation, le rôle individuel, le développement de carrière, le contrôle et l'autonomie, les relations interpersonnelles ou l'équilibre travail-vie personnelle) ou au contexte de travail (p. ex. : l'environnement et l'équipement de travail, l'organisation de la tâche, la charge de travail ainsi que l'horaire de travail).

La littérature scientifique nous informe surtout de l'influence des gestionnaires, par leur comportement, sur l'environnement psychosocial de leurs subordonnés (p. ex. : Kelloway *et al.*, 2005 ; Kuoppala *et al.*, 2008). Cependant, nous en savons encore peu sur l'environnement psychosocial et la SPT des gestionnaires (Lundqvist, Reineholm, Gustavsson et Ekberg, 2013). D'ailleurs, les modèles de stress ont connu une validation empirique principalement auprès des subordonnés. Pourtant, quelques études (Björklund *et al.*, 2013 ; Lundqvist *et al.*, 2012 ; St-Hilaire *et al.*, 2019) ont porté sur la SPT des gestionnaires. Les gestionnaires seraient plus précisément exposés à des risques distincts et l'exposition à ces risques affecterait les gestionnaires différemment comparés aux autres corps d'emploi (Skakon *et al.*, 2011).

Si les gestionnaires peuvent sembler moins à risque de développer des problèmes de SPT puisque ceux-ci bénéficient de davantage de contrôle dans la prise de décisions et d'une plus grande autonomie décisionnelle (Bernin et Theorell, 2001) ou encore d'une perception positive de leurs conditions de travail (Skakon *et al.*, 2011), d'autres études (Dany et Livian, 2002 ; Björklund *et al.*, 2013 ; Lundqvist *et al.*, 2012 ; Bolduc et Baril-Gingras, 2010 ; Broadbridge, 2002) soulèvent que les gestionnaires seraient plus exposés à certains facteurs de risque et que ceux-ci s'avéreraient plus néfastes pour leur santé (p. ex. : troubles psychosomatiques ; Marchand, Demers, et Durand, 2005 ; Skakon *et al.*, 2011) que pour celle de leurs subordonnés. Ces facteurs de risque sont la surcharge de travail, le manque d'autonomie, le manque de soutien, ainsi que le manque de reconnaissance dans leur travail.

### *2.2.1 Les demandes et la surcharge de travail des gestionnaires*

Depuis le début des années 2000, on observe une dégradation des conditions de travail des gestionnaires (Dany et Livian, 2002). Le travail des gestionnaires est qualifié d'emploi « à demandes élevées », que ce soit par la surcharge quantitative de travail ou les demandes psychologiques auxquelles ils doivent répondre. Les gestionnaires doivent donc composer avec une charge de travail importante en travaillant de manière intensive et sur de longues périodes (Bolduc et Baril-Gingras, 2010). Ceux-ci décrivent leur travail comme étant caractérisés par un rythme de travail rapide avec des tâches qui doivent être accomplies simultanément tout en étant sous pression. Ceux-ci doivent souvent délaissier leurs propres tâches pour résoudre des problèmes liés aux tâches des subordonnés (Lundqvist *et al.*, 2012) et doivent traiter avec des délais de plus en plus courts pour réaliser une même tâche (Dany et Livian, 2002). De plus, ils doivent composer avec de hautes exigences en matière de qualité du travail et des attentes de performance élevées (Dany et Livian, 2002). Les gestionnaires voient le nombre de subordonnés sous leur responsabilité augmenter et leurs tâches se diversifier, c'est-à-dire que leur rôle évolue vers un poste de plus en plus stratégique (Wooldridge, Schmid et Floyd, 2008). À ces conditions s'ajoutent de grandes quantités d'informations à traiter et des activités variées à gérer. Ils ont souvent des imprévus dans l'organisation du travail à gérer et, enfin, un environnement de règles et de procédures

rigides à respecter (Parasuraman et Cleek, 1984 ; Peterson *et al.*, 1995 ; Sundkvist et Zingmark, 2003 ; Pelletier, 2014).

Enfin, les gestionnaires doivent composer avec des conditions de travail difficiles causées par leur surcharge quantitative de travail. C'est le niveau de responsabilité élevé ainsi que les hautes exigences en matière de qualité du travail des gestionnaires qui caractérisent leur charge de travail importante constituant ainsi un facteur de risque pour leur SPT.

### *2.2.2 Le besoin d'autonomie formelle et réelle des gestionnaires*

Le manque d'autonomie (latitude décisionnelle réelle) s'ajoute aux facteurs de risque auxquels sont exposés les gestionnaires. Un déséquilibre entre le niveau de demandes et de latitude décisionnelle entraînerait une situation de tension (Karasek, 1979) et ainsi, du stress pour le gestionnaire.

En raison du manque de moyens auxquels les gestionnaires peuvent avoir recours pour effectuer leurs tâches, les gestionnaires sont limités dans leur marge de manœuvre et dans les ressources qui sont nécessaires à leurs décisions (Bolduc et Baril-Gingras, 2006). Le pouvoir formel dont ils jouissent est à distinguer du « pouvoir réel » qui fait référence aux moyens auxquels les gestionnaires peuvent avoir recours pour user de leur pouvoir d'agir (Bolduc et Baril-Gingras, 2010). L'autonomie des gestionnaires est donc brimée par les contraintes organisationnelles, telles que les limites budgétaires avec lesquelles ils doivent composer (Bolduc et Baril-Gingras, 2010 ce qui se traduit par un manque d'autonomie (ou latitude décisionnelle réelle). Ce manque jumelé à un niveau de demandes élevé nuirait ainsi à la SPT (Karasek, 1979; Bakker et Demerouti, 2007).

Rappelons que selon Bakker et Demerouti (2007), la latitude décisionnelle fait référence à l'autonomie comme étant une ressource indiquant le bien-être au travail. Au sens de « ressources », l'autonomie se traduit par le pouvoir décisionnel, la souplesse sur le plan de

la formalisation du travail, la flexibilité du lieu et du temps de travail et la possibilité d'expression de la créativité dans la réalisation de son travail. La combinaison d'une lourde charge de travail et de peu de ressources organisationnelles serait liée au stress du gestionnaire.

En somme, les gestionnaires sont aux prises avec des conditions de travail qui les placent dans des situations stressantes. Ils ont une charge de travail élevée (demandes) et un manque d'autonomie réelle (ressources, ce qui constitue un facteur de risque à leur SPT (Ben Aissa et Sassi, 2019 ; Bolduc et Baril-Gingras, 2010).

### *2.2.3 Le besoin de soutien social des gestionnaires*

Nous avons établi que les gestionnaires vivent des problèmes de SPT en raison de leurs conditions de travail, soit le niveau élevé de demandes avec lesquelles ils doivent composer et leur manque d'autonomie réelle. À ces risques s'ajoute un faible soutien social (Björklund *et al.*, 2013 ; Pelletier, 2014). Comme le dicte le modèle de Johnson, Hall et Theorell (1989), une autonomie décisionnelle faible et des demandes élevées combinées un faible soutien social augmenteraient les tensions psychologiques.

Le soutien social fait référence aux interactions sociales au travail utiles et présentes (Karasek et Theorell, 1990) ou encore aux transactions interpersonnelles qui impliquent un ou plusieurs des critères suivants : préoccupation émotionnelle (aimer, apprécier, faire preuve d'empathie), aide instrumentale (biens et services), information sur l'environnement ou auto-évaluation (Beggs, Haines et Hurlbert, 1996 ; House, Landis et Umberson, 1988 ; Lindorff, 2005). On parle alors de soutien socio-émotionnel, mesuré par le degré d'intégration sociale et émotionnelle ainsi que par la confiance avec les collègues et les superviseurs. Le soutien fait aussi référence au soutien social instrumental, mesuré par les ressources ou l'assistance apportée aux tâches au travail fournies par les collègues ou les superviseurs.

Pour les gestionnaires, ceux-ci ne déclarent pas avoir plus de soutien que les autres catégories d'emploi (Bernin et Theorell, 2001). Les études montrent que les gestionnaires expriment avoir de la difficulté à demander du soutien, particulièrement lorsqu'ils se sentent stressés, fatigués ou dépassés par leur charge de travail (Dellve et Wikstrom, 2009 ; Skagert *et al.*, 2008 ; Veach, Rahe, Tolles et Newhall, 2003). Nous savons qu'un faible soutien social combiné à une autonomie décisionnelle faible et des demandes élevées augmente les tensions psychologiques (Johnson, Hall et Theorell (1989). Pour les gestionnaires, le manque de soutien social constitue donc un facteur de risque qui menace leur SPT.

#### *2.2.4 Le besoin de reconnaissance au travail des gestionnaires*

La reconnaissance représente un facteur important dans les modèles de stress (Bakker et Demerouti, 2007 ; Siegrist, 1996) et dans les facteurs psychosociaux au travail (p. ex. : la rétroaction ; Kristensen *et al.*, 2005 ; Cox *et al.*, 2000 ; Kelloway et Day, 2005). Une étude réalisée par Brun *et al.* (2003) révèle que la reconnaissance constitue un facteur de risque associé à la détresse psychologique. Nous avons présenté précédemment le modèle de Siegrist (1996) selon lequel un déséquilibre entre le degré d'effort et les récompenses reçues engendrerait une réaction de tension psychologique pour le travailleur. Chez les gestionnaires, le déséquilibre entre les efforts et les récompenses peut s'avérer particulièrement nuisible (Kinnunen, Feldt et Mäkikangas, 2008), principalement pour ceux qui montrent un surinvestissement au travail (Salmela-Aro *et al.*, 2011).

Le stress et la SPT des gestionnaires représentent des enjeux d'une envergure primordiale pour les organisations. Alors que le lien entre l'exposition aux facteurs de risque et la SPT a été montré (Bourbonnais *et al.*, 1996 ; Brun *et al.*, 2003 ; Vézina *et al.*, 2010), les facteurs de risque propres aux gestionnaires ont été peu approfondis. Généralement étudié en tant que pratique managériale favorisant la SPT, le manque de reconnaissance est aussi associé à des problèmes de SPT chez les gestionnaires. La reconnaissance constitue à la fois un facteur de risque et un levier permettant au gestionnaire d'affronter les défis professionnels (Dany et Livian, 2002). Or, les gestionnaires manquent de reconnaissance pour leur travail et rapportent vivre un déséquilibre entre les efforts qu'ils fournissent au travail et les

récompenses qu'ils en soutirent, que ce soit la rémunération financière, la valorisation, les possibilités d'avancement ou la sécurité d'emploi (APEX, 2013).

## **2.3 La conceptualisation de la reconnaissance au travail**

Les prochaines sections consistent en une recension des différentes théories sur la reconnaissance au travail. La définition de la reconnaissance est polysémique (Brun et Dugas, 2005 ; Ricœur, 2004) et multidimensionnelle (Brun et Dugas, 2005). À cet effet, ce concept est étudié à travers plusieurs domaines passant par la philosophie, la psychologie du travail, le droit et les sciences organisationnelles. De plus, la classification et le regroupement des formes de reconnaissance varient selon l'auteur (p. ex. : Bédard *et al.*, 2002, Bourcier et Palobart, 1997, Brun et Dugas, 2005). Ainsi, ce sont diverses approches qui sont utilisées par les auteurs pour aborder un même concept. En 2005, Brun et Dugas ont proposé une recension des écrits de la reconnaissance qui mènent à quatre approches concernant la reconnaissance<sup>7</sup> : l'approche éthique, l'approche humaniste, l'approche psychodynamique et l'approche comportementale.

### *2.3.1 Approche éthique*

Les auteurs qui adoptent l'approche éthique conçoivent la reconnaissance comme une réflexion sur les valeurs qui orientent et motivent les actions des individus dans l'organisation (Brun et Dugas, 2005). La reconnaissance n'est pas réduite à un enjeu de performance organisationnelle, mais correspond à un enjeu de dignité humaine pour lequel le souci de l'autre et la justice sociale visent l'équité. L'employé n'est pas perçu comme un simple numéro. Selon cette approche, la reconnaissance s'apparente au concept de justice organisationnelle. Cette approche de la reconnaissance peut se traduire par des comportements comme clarifier les normes organisationnelles en matière de répartition des

---

<sup>7</sup> . La typologie de la reconnaissance par approches provient d'une recension de la littérature effectuée par Brun et Dugas en 2005.

rétributions, se porter à la défense des subordonnés, réfléchir sur les enjeux humains et éthiques des décisions, reconnaître les erreurs commises et les conséquences des mauvaises décisions sur les subordonnés (Brun et Dugas, 2005).

Les travaux de Honneth (2000) font aussi état de la reconnaissance selon l'approche éthique. Pour cet auteur, il existe trois sphères de reconnaissance : la reconnaissance affective dans laquelle les individus ont droit à une estime affective réciproque, la reconnaissance du droit qui est associée à l'égalité et à la justice avec les autres et la reconnaissance de l'estime qui correspond à la capacité à atteindre les valeurs et les objectifs communs. Ici, la notion d'éthique est abordée à travers l'importance de l'équité dans l'estime, les rapports justes et équitables et les actions en cohérence avec les valeurs communes au travail.

Enfin, cette approche éthique de la reconnaissance s'exprime par des comportements justes et équitables et s'apparente à une conception de la reconnaissance comme étant un enjeu de dignité humaine.

### *2.3.2 Approche humaniste et existentielle*

L'approche humaniste et existentielle est issue du domaine de la psychologie. Ce courant est fondé sur une vision positive de l'être humain et s'appuie sur la tendance innée de la personne à vouloir s'accomplir (Maslow, 1943). Les auteurs qui abordent la reconnaissance selon cette approche font référence à la reconnaissance de l'être qui accomplit le travail (Brun et Dugas, 2005).

La reconnaissance se manifeste en accordant de l'attention à une personne en reconnaissant son caractère distinctif et son potentiel (Brun et Dugas, 2002). Elle s'exprime par des marques de confiance et prend un sens qui est attribué aux actions. Cette approche est caractérisée par les travaux d'Abraham Maslow (1943) pour qui les besoins sont hiérarchisés. En premier lieu se trouvent les besoins primaires, en deuxième lieu les besoins physiologiques et de sécurité, en troisième lieu le besoin d'appartenance, en quatrième lieu

le besoin de reconnaissance et enfin le besoin d'accomplissement de soi. Dans l'organisation, la reconnaissance répond au besoin d'estime et peut être comblée lorsque l'organisation fournit des conditions de travail intéressantes sur les plans financier, relationnel, communicationnel et de l'autonomie (Brun et Dugas, 2005).

Brun et Dugas (2005) nomment certaines manifestations de la reconnaissance selon une approche humaniste telle qu'informer régulièrement le personnel sur les objectifs et les stratégies, consulter le personnel et les faire participer à différentes phases d'orientation et de conception de projets, autoriser des horaires de travail flexibles, donner de la latitude décisionnelle au subordonné dans son travail, encourager le développement du subordonné par l'accès à la formation et au perfectionnement et s'apporter un soutien mutuel au travail.

En somme, la reconnaissance selon l'approche existentielle s'exprime envers l'être humain au travail et répond au besoin fondamental d'estime (Maslow, 1943).

### *2.3.3 Approche psychodynamique*

L'approche psychodynamique nous vient de la psychanalyse et soutient que le milieu de travail est un espace déstabilisant dans lequel les individus doivent conserver leur équilibre psychique (Brun et Dugas, 2005). Le stress s'apparente au concept de souffrance et peut s'avérer déstabilisant pour l'individu au travail. À titre d'exemple, le stress découle de deux positions extrêmes. Christophe Dejours évoque que le travail est source de plaisir et de souffrance qui sont vécus de manière consciente ou inconsciente dans des rapports subjectifs et intersubjectifs de travail (Carpentier-Roy et Pharand, 1992). Selon cette approche, un manque de reconnaissance est source de « souffrance » alors qu'un comportement de reconnaissance est source de « plaisir ».

La reconnaissance selon cette approche se situe comme source de plaisir dans le registre du symbolique. La forme de rétribution symbolique amène l'individu à donner du sens à son travail, transformant ainsi sa souffrance en plaisir et répondant à son besoin d'accomplissement (Dejours, 2008). Elle prend aussi le sens de « gratitude » et souligne



l'apport des travailleurs au travail. Dejours (1993) définissent la reconnaissance comme jugement de la « beauté » du travail (la qualité de celui-ci), ou jugement « d'utilité » du travail (technique de travail de l'employé).

Enfin, la reconnaissance selon l'approche psychodynamique est source de plaisir au travail. Dans cette perspective, la reconnaissance est du registre du symbolique. Le geste symbolise un jugement ou un constat quant à la contribution de l'individu au travail (Dejours, 1993). Elle peut consister en un jugement de la qualité ou de l'utilité du travail.

#### *2.3.4 L'approche comportementale*

L'approche comportementale nous vient du domaine de la psychologie selon Pavlov. Le fondateur de l'approche, aussi appelée « béhaviorisme », met en évidence le fait que nous puissions conditionner un mécanisme de réponses lors de l'exposition à des stimuli. Cette approche évoque l'idée que le comportement humain soit conditionné par des renforcements positifs (Siegrist *et al.*, 1990). Selon cette approche, la reconnaissance est un comportement qui vise à encourager un comportement souhaitable d'autrui. À titre d'exemple, la reconnaissance est remise au subordonné pour accroître leur motivation et leur satisfaction au travail (Bourcier et Palobart, 1997 ; Brun et Dugas, 2005). St-Onge *et al.*, (2005) rapportent que les récompenses (c.-à-d.. : l'argent, les primes) pourraient amener les employés à s'engager dans des activités qui leur rapportent des bénéfices (p. ex. : des comportements créatifs).

Pour Carpentier-Roy (1991), la reconnaissance doit principalement servir à récompenser le travail réel et le travail accompli et ne porte pas sur la personne elle-même (Paquet *et al.*, 2011). Cet auteur se positionne dans l'approche comportementale et s'oppose donc à la reconnaissance existentielle. Pour certains auteurs (Bourcier et Palobart, 1997 ; Brun et Dugas, 2005), la reconnaissance correspond à une « réaction constructive », c'est-à-dire une réaction qui fait suite à une action. Elle est « personnalisée, exprimée à court terme par un individu à la suite d'une action ou d'une attitude, particulière ou globale, qui constitue un

effort méritant d'être relevé à ses yeux» (Bourcier et Palobart, 1997, p. 67). La reconnaissance serait donc un renforcement positif pour favoriser l'investissement mis dans le travail. En outre, St-Onge *et al.* (2005) considèrent les comportements de reconnaissance comme l'appréciation de la contribution de l'autre à travers divers moyens (St-Onge *et al.*, 2005). Selon Bourcier et Palobart (1997), la reconnaissance au travail est considérée comme une pratique de gestion (comportement) qui se manifeste par une rétroaction ou une récompense (pécuniaire ou non pécuniaire). Enfin, selon cette approche, la reconnaissance est définie comme une réaction visant le renforcement positif des comportements souhaitables d'autrui.

En somme, les auteurs ayant abordé la reconnaissance s'inscrivent dans différentes approches et disciplines, ce qui influence leur conceptualisation de la reconnaissance au travail. Ainsi, la reconnaissance peut se traduire par une approche éthique face à la dignité humaine, par une approche humaniste et existentielle qui reconnaît l'être humain au travail, par une approche psychodynamique qui consiste en un jugement de la « beauté » ou de « l'utilité » du travail de chacun ou enfin par une approche comportementale, une récompense face à un comportement favorable.

### 2.3.5 La définition de la reconnaissance

Pour certains auteurs, la reconnaissance se manifeste sous une forme régulière ou ponctuelle, formelle ou informelle, individuelle ou collective, privée ou publique, pécuniaire ou non pécuniaire, tangible ou intangible et verbale ou non verbale (Blegen *et al.*, 1992, Brun et Dugas, 2005 ; St-Onge *et al.*, 2005 ; El-Akremit *et al.*, 2009). Dans le cadre d'une interaction sociale et d'un échange réciproque, la reconnaissance s'exprime sous la forme d'une « réaction » (Brun et Dugas, 2005 ; Bourcier et Palobart, 1997) ou d'une « rétroaction » (St-Onge *et al.*, 2005). Cette terminologie met en lumière le fait que la reconnaissance est un comportement en réponse à une action comme l'évoque l'approche comportementale. Brun et Dugas (2005) définissent la reconnaissance comme un « jugement posé sur la contribution de la personne, tant en termes de pratique de travail que d'investissement personnel et de

résultats » (p. 85). La définition de Brun et Dugas (2005) se divise en quatre dimensions qui répondent à divers besoins de reconnaissance, soit reconnaître les résultats, la pratique de travail, l'investissement et l'existence de l'individu.

La reconnaissance existentielle répond au besoin d'être reconnu et apprécié comme individu à part entière. Cela correspond au simple fait de reconnaître l'existence de l'individu ou à l'opposé, de l'ignorer. Chaque individu a le droit d'être respecté dans son intégrité. Les individus ont tous le droit de parole et d'influence sur les décisions. Cela peut se manifester par un regard exprimant la considération ou par des réactions d'empathie, comme le fait de considérer que l'individu au travail est aussi un individu en dehors du travail (El-Akremit *et al.*, 2009). Par la pratique existentielle, l'individu se fait reconnaître dans son intégrité.

En ce qui a trait à la reconnaissance de la pratique de travail, celle-ci répond au besoin de s'investir dans son travail et vise à souligner l'expertise, les compétences ou la manière dont la personne exécute ses tâches. Cela peut se manifester, entre autres, en attribuant une affectation à un projet spécial, en donnant une rétroaction sur les qualités professionnelles de l'employé ou en donnant un prix de pratique professionnelle. Par la pratique de travail, l'individu se sentira reconnu dans son estime et sa compétence.

La reconnaissance de l'investissement dans le travail correspond au besoin que les efforts consentis soient reconnus. Cela peut se faire par des applaudissements pour souligner l'effort, la prise en considération de la charge de travail dans l'évaluation du rendement ou encore les remerciements pour l'engagement dans un projet. La reconnaissance de l'investissement vise à souligner la contribution de l'employé au processus de travail, que ce soit par l'intensité de l'énergie fournie ou la qualité de l'effort consenti.

La reconnaissance des résultats répond au besoin de donner un bon rendement et est conditionnelle au fait que le rendement ait été atteint. Cette pratique de reconnaissance se concrétise de manière formelle, notamment en évaluant les réalisations d'un employé dans le cadre d'une rencontre d'évaluation de rendement, dans le cadre d'une cérémonie

soulignant la réussite, en donnant une prime ou en félicitant l'employé. La reconnaissance des résultats se veut une appréciation des résultats du travail.

Enfin, par la synthèse de la littérature scientifique effectuée par Brun et Dugas (2005), quatre dimensions clés représentant la reconnaissance sont identifiées. Ces dimensions sont évoquées dans la définition de la reconnaissance amenée par Brun et Dugas (2005). La section qui suit décrit les différentes appellations pour traiter de différentes manifestations que peut prendre la reconnaissance au travail.

## **2.4 Les manifestations de reconnaissance au travail**

Les approches face à la reconnaissance diffèrent selon les auteurs et les champs disciplinaires (Brillet, Coutelle et Hulin, 2013). En raison de la nature polysémique du concept (Fall, 2015), les manifestations de reconnaissance sont désignées sous différents termes dans la littérature scientifique : « manifestations », « formes », « comportements » de reconnaissance sont des expressions utilisées. Dans le cadre de cette recherche, nous utilisons la typologie « pratiques » pour faire référence aux comportements de reconnaissance relevés dans notre étude. Nous décrivons les pratiques de reconnaissance selon la catégorisation formelles ou informelles.

### *2.4.1 Les pratiques formelles*

Les pratiques de reconnaissance formelles sont objectives et surtout circonscrites par des règles et des barèmes (Stajkovitc et Luthans, 2000). Selon Renault (2004), « les institutions ne produisent pas par elles-mêmes de la reconnaissance ou du déni de reconnaissance, mais constituent les conditions permettant soit de stabiliser les relations de reconnaissance entre individus, soit de perpétuer les obstacles à leur développement » (p. 193). Dans un contexte organisationnel qui encadre les pratiques de reconnaissances, celles-ci seraient donc facilitées entre les individus. Les pratiques de reconnaissances formelles se présentent sous différentes formes, soit à travers des programmes organisationnels ou par un biais monétaire.

### *Les programmes de reconnaissance*

Depuis 2009, la norme entreprise en santé gérée par le Bureau de normalisation du Québec (BNQ) encourage les entreprises à adopter des pratiques de santé et de bien-être au travail. Parmi les facteurs d'intervention à promouvoir, les pratiques de gestion visant la reconnaissance au travail en font partie. Ces normes ne font pas partie des lois gouvernementales, ce qui signifie que les entreprises sont libres de les appliquer afin de protéger la SPT. Les programmes de reconnaissance formels visent à affirmer l'intention de l'organisation de reconnaître le travail réalisé par ses membres (Brun et Dugas, 2005). Les types de programmes officiels de reconnaissance comptent la reconnaissance de l'ancienneté, du rendement supérieur et exceptionnel, des ventes, des suggestions, la nomination du subordonné du mois, la sécurité au travail et l'assiduité (St-Onge *et al.*, 2005). À ces pratiques s'ajoutent entre autres des rencontres d'évaluation du rendement, des cérémonies émérites, des primes ou encore des bonis (Brun et Dugas, 2005). Des symboles honorifiques tangibles afin de reconnaître l'excellence par des trophées ou des prix ou des plaques peuvent également être remis (St-Onge *et al.*, 2005 ; Nelson, 2016). Or, ces conditions instaurées à travers les programmes de reconnaissance visent généralement les subordonnés. En somme, les pratiques de reconnaissance formelles se manifestent à travers des programmes de reconnaissance encadrés par des pratiques organisationnelles qui se doivent de favoriser de bonnes pratiques en matière de SPT.

### *La reconnaissance monétaire*

Bien que les programmes de reconnaissance offrent certaines formes de reconnaissance pécuniaires (Brun et Dugas, 2005), une contradiction perdure dans la littérature scientifique quant à l'inclusion de la compensation financière comme forme de reconnaissance. Pour Hansen, Smith et Hansen (2002), plusieurs concepts sont utilisés de manière interchangeable pour référer à la reconnaissance au travail et doivent être différenciés. Ces termes sont les récompenses, de la rémunération et de la compensation.

Pour St-Onge *et al.* (2005), l'aspect monétaire fait partie des pratiques de reconnaissance et englobe les rétroactions ou les récompenses ayant pour but d'encourager un comportement en particulier. Ils ajoutent que la rémunération variable (p. ex : le salaire au mérite, la participation aux bénéfices, l'actionnariat) sert à reconnaître les contributions individuelles ou collectives, que ce soit par des augmentations de salaire ou par des régimes collectifs de rémunération. D'ailleurs, St-Onge et Thériault (2006) considèrent que certaines pratiques se traduisent par l'attribution de régimes officiels de rémunération directe dont l'objectif vise la reconnaissance intangible ainsi qu'individuelle et collective.

En résumé, certains auteurs sont d'avis que la reconnaissance ne se limite pas à l'aspect financier alors que d'autres incluent la rémunération comme forme de reconnaissance du travail. Les pratiques de reconnaissance monétaire représentent des augmentations salariales ou des régimes collectifs de rémunération. Un questionnement persiste dans la littérature scientifique en ce qui concerne l'efficacité de ce type de reconnaissance au travail et certains auteurs sont d'avis qu'il faut différencier la reconnaissance à d'autres concepts tels que la rémunération.

En somme, les pratiques de reconnaissance formelles sont objectives et circonscrites par des règles. Ces pratiques incluent des programmes de reconnaissance à l'échelle de l'organisation et comprennent des pratiques de reconnaissance monétaire.

#### *2.4.2 Les pratiques informelles*

Les pratiques de reconnaissance informelle s'opposent à la vision selon laquelle la reconnaissance est une récompense monétaire (Lawler, 1986). Fall (2015) est d'avis que la reconnaissance dépasse largement la notion de rémunération et se doit d'être inclusive de plusieurs autres dimensions. Comme le constatent Brun *et al.* (2002) : « la reconnaissance à l'égard des éléments symboliques n'est pas partie intégrante de la culture organisationnelle ; la reconnaissance est surtout associée à la rémunération. » Cette affirmation se révèle particulièrement fondée lorsque l'on porte un regard sur les programmes de reconnaissance formelle qui sont particulièrement centrés sur l'aspect monétaire favorisant la performance.

La reconnaissance informelle en soi est plus subjective que la reconnaissance officielle (Stajkovitc et Luthans, 2000) et est aussi utilisée sous l'appellation reconnaissance sociale (Bourcier et Palobart, 1997). La reconnaissance informelle se traduit par des pratiques intangibles et des pratiques qui sont verbalisées.

#### *La reconnaissance intangible*

La reconnaissance informelle peut se manifester par des comportements intangibles soit par l'implication des subordonnés dans les décisions, par l'autonomie accordée à ceux-ci et par la flexibilité des gestionnaires (Nelson, 2016). Pour El-Akreimi *et al.* (2009), les manifestations informelles de reconnaissance s'effectuent par des comportements de respect (p. ex. : un regard exprimant la considération, des réactions d'empathie, une justification dans les décisions négatives qui affectent l'autre, la consultation des autres pour des décisions). Pour Bourcier et Palobart (1997), la considération-reconnaissance fait référence à la considération, c'est-à-dire de porter une attention plus marquée que celle qui est généralement due. Les pratiques de reconnaissance informelle recensées dans la littérature peuvent être intangibles, authentiques et spontanées.

Alors que la reconnaissance formelle semble être préconisée dans les programmes actuels de reconnaissance, l'authenticité, la spontanéité et la qualité des rapports humains seraient considérées comme essentielles au sein des organisations (Hivon, 1999). Les actions de reconnaissance non pécuniaires et symboliques seraient perçues comme des marques de considération et de soutien organisationnel (Rhoades et Eisenberger, 2002).

#### *La reconnaissance verbalisée*

La reconnaissance informelle peut prendre également une forme verbale (ou communication, p. ex. : en téléphonant, en envoyant une note ou un courriel de félicitations, en remerciant l'autre ; St-Onge *et al.*, 2005) et exprimer une attention personnelle, de l'approbation ou de l'appréciation pour un travail bien fait. La reconnaissance signifie d'identifier les tâches de l'individu, d'en attester la valeur et de gratifier celui-ci à travers des marques de

reconnaissance (Stajkovic et Luthans, 2001). L'étude de Luthans et Stajkovic (1999) révèle que des récompenses verbales exerceraient une influence positive sur la performance comportementale.

En somme, en raison de la nature polysémique du concept (Fall, 2015), les pratiques de reconnaissance sont représentées à travers quatre approches différentes, notamment l'approche existentielle, éthique, psychodynamique et comportementale. Les typologies pour décrire la reconnaissance varient et peuvent être utilisées de manière interchangeable (comportements, manifestations). Dans le cadre de la présente étude, nous utiliserons le terme « pratiques » de reconnaissance au travail. La littérature scientifique sur les pratiques de reconnaissance se divise en pratiques de reconnaissance formelle, que ce soit par des programmes de reconnaissance ou des rétributions financières, ainsi que des pratiques de reconnaissance informelle, qui peuvent être intangibles et verbales. À ce jour, ces manifestations de reconnaissance ne semblent pas avoir été étudiées comme des pratiques de travail observables et ne semblent pas viser les pratiques de reconnaissance envers les gestionnaires. Pour la présente étude, nous adoptons l'approche comportementale, et ce, pour identifier des comportements observables qu'adoptent les subordonnés envers les gestionnaires. La littérature scientifique sur les interventions à succès en matière de SPT montre que le comportement peut avoir un effet positif sur les facteurs de risques dans l'environnement de travail. Nous présentons ces comportements dans les sections qui suivent.

## **2.5 Les comportements organisationnels pour favoriser la santé psychologique au travail**

Dans les sections qui suivent, nous porterons donc un regard sur la contribution que les subordonnés peuvent avoir sur l'environnement organisationnel de travail par deux approches du comportement du subordonné : les comportements de citoyenneté organisationnelle (ci-après CCO) et le rôle de *followership*.



### 2.5.1 *Les comportements de citoyenneté organisationnelle*

Les CCO se traduisent notamment par des comportements d'aide, d'esprit d'équipe et de loyauté organisationnelle (Podsakoff, MacKenzie, Paine et Bachrach, 2000). Ils se définissent par des comportements discrétionnaires, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas nécessairement reconnus de manière formelle par l'organisation. Ce sont des comportements qui contribuent à l'amélioration du fonctionnement de l'organisation (Organ, 1988). Cela peut être aussi des comportements en lien avec le maintien ou l'amélioration du contexte social ou psychologique (Organ, 1997). D'autres auteurs ont ajouté des dimensions telles que la participation, la promotion loyale de la compagnie (*loyal boosterism*), les services personnalisés (*personal industry*) ainsi que les initiatives personnelles (Van Dyne, Graham et Dienesch, 1994; Moorman and Blakely, 1995). Malgré le manque de consensus quant aux dimensions de ce construit, les CCO représentent essentiellement des comportements qui ne sont pas dictés par une description de tâche formelle (Organ, 1988 ; Podsakoff *et al.*, 2000). Le subordonné s'engage au-delà de ce qui est attendu de lui et ce, de manière volontaire, ce qui favorise le bon fonctionnement de l'organisation et, indirectement, sa performance (Kernodle et Noble, 2013).

Le construit de CCO offre un cadre conceptuel aux comportements organisationnels que les subordonnés peuvent adopter. En somme, ces comportements ne font pas partie intégrante d'une description de tâches. Bien que les CCO n'aient pas été associés au stress et à la SPT et ne présentent pas des comportements spécifiques et observables (St-Hilaire *et al.*, 2019), ils permettent de comprendre les comportements adoptés par les subordonnés dans le milieu organisationnel qui favorisent le bon fonctionnement de l'organisation et, indirectement, sa performance.

### 2.5.2 *Le followership*

À ce jour, l'attention a été accordée aux théories du leadership pour son importance dans les interventions favorisant la SPT (Barling, Weber et Kelloway, 1996). C'est essentiellement le

leadership transformationnel qui est associé à la SPT, alors que ce type de leadership ne prend pas en compte l'influence du follower. Pour la présente étude, nous abordons les approches du *followership* considérant que celles-ci permettent de comprendre les comportements qui s'inscrivent entre le leader et ses subordonnés<sup>8</sup>. En effet, le rôle du subordonné a également été conceptualisé par l'approche du *followership*<sup>9</sup>. La majorité des auteurs emploient les termes *followers* et subordonnés de façon interchangeable (p. ex. : Burns, 1978). En 1988, Graham a établi une distinction entre les termes *follower* et subordonné. Pour cet auteur, un subordonné agit par obligation, récompense ou peur, alors qu'un *follower* agit délibérément. Nous présentons dans les sections qui suivent, le rôle que les *followers* occupent dans une approche « *follower-based* » ainsi que la théorie du Leader-Member Exchange.

#### *L'approche « follower-based »*

Dans les années 1990, la littérature scientifique portait sur les traits associés au *follower* exemplaire. Par la suite, Carsten, Uhl-Bien, West, Patera et MacGregor (2010) se sont intéressés à la réalité subjective des participants par rapport à la compréhension de leur rôle. Contrairement aux approches qui portent un regard sur le leadership à travers la perspective du *follower* (*follower-centric approach*; Meindl, 1995; Uhl-Bien et Pillai, 2007), l'approche *follower-based* montre une vision du *follower* comme point d'intérêt central (Carsten *et al.*, 2010). Cette approche permet d'explorer la perception de *followers* face à leur rôle envers les leaders. La conception de leur rôle se divise en *followers* passifs, actifs et proactifs.

Les *followers* plus passifs agiront selon la manière proposée par le leader en obéissant alors que les *followers* avec une conception active de leur rôle vont offrir leur opinion et donner des directives aux leaders lorsqu'ils en ont l'occasion tout en restant alignés sur les actions de leurs leaders (Carsten *et al.*, 2010). Les *followers* plus proactifs prendront l'imputabilité

---

<sup>8</sup> Tout comme les CCO, le *followership* n'a pas fait l'objet d'une association avec le stress et la SPT et ne présente pas des comportements spécifiques et observables (St-Hilaire *et al.*, 2019).

<sup>9</sup> À noter que la relation entre le *follower* et le *leader* ne signifie pas automatiquement une relation entre subordonné et gestionnaire (Carsten *et al.*, 2010).

et la responsabilité de leurs actions au sens de l'*ownership* [s'approprier]. À la lumière de ces traits, Kellerman (2019) conclut que bien que les *followers* n'aient pas d'autorité, ils peuvent posséder du pouvoir et de l'influence au travail.

L'étude de Carsten *et al.* (2010) s'est penchée sur les qualités du follower. Ces qualités sont l'intégrité (c.-à-d. : adhérer aux principes moraux et sociaux) ainsi que l'honnêteté. Les *followers* sont aussi responsables et fiables (c.-à-d. : des personnes de confiance). Les auteurs ont également relevé des traits de personnalité de joueurs d'équipe (c.-à-d. démontrer la volonté de coopérer et de faire un effort collectif). Leurs qualités personnelles peuvent être également considérées comme de la loyauté ou du soutien envers les idées du leader (c.-à-d. : adhérer et soutenir les décisions du leader). Les traits de *followers* finalement caractérisés par la flexibilité (c.-à-d. leur ouverture aux nouvelles idées et expériences). Globalement, ils ont une attitude positive au travail et sont enclins à approuver, à aider ou à soutenir les autres.

Le rôle des *followers* est non seulement caractérisé par des traits qui leur sont propres, mais aussi par des comportements particuliers. Certains *followers* conçoivent leur rôle comme un devoir d'obéir et de se soumettre sans résistance au leader. D'autres *followers* se comportent comme des alliés dans la vision d'entreprise (c.-à-d. : se concentrer sur le portrait global et la direction à entreprendre) (Carsten *et al.*, 2010). Le *follower* exemplaire prend aussi des risques pour atteindre les résultats souhaités (Blackshear, 2003). Les comportements adoptés par les *followers* peuvent être aussi en lien avec la prise d'initiatives, que ce soit par l'implication du subordonné en tant que responsable actif du soutien du leader ou par son désir de résoudre des problèmes sans se référer au leader. (Carsten *et al.*, 2010). Les *followers* prennent la responsabilité de leurs actions, expriment leurs opinions, communiquent efficacement et utilisent les arguments en fonction de leur interlocuteur (Carsten *et al.*, 2010). Essentiellement, les types de *followership* se divisent en trois thèmes et peuvent être qualifiés de rôles passifs, actifs ou proactifs (Carsten *et al.*, 2010).

En résumé, les modèles du *followership* soutiennent que les subordonnés ont une conception active, passive ou proactive de leur rôle envers le leader. Les *followers* se distinguent par

leurs traits d'intégrité, leur honnêteté, leur qualité de joueur d'équipe, leur loyauté ainsi que leur soutien envers leur leader. Les comportements qu'ils adoptent consistent à se faire un allié de la vision d'entreprise, à prendre des initiatives, à soutenir les décisions et à résoudre les problèmes. Le rôle adopté par les *followers* s'inscrit dans une relation avec le leader. Comme avancé par Bandura en 1986, les individus influencent l'environnement dans lequel ils évoluent tout en étant un produit de celui-ci. Ainsi, la théorie du Leader-Member Exchange permet de comprendre cette dynamique d'influence réciproque entre leader et *follower*.

#### *Leader-Member-Exchange : la qualité de la relation leader-subordonnés*

La théorie du Leader-Member Exchange (ci-après LMX) insiste non pas sur la contribution du leader ou celle du *follower*, mais sur la dynamique de transaction et d'échange mutuels entre les deux acteurs. En ce sens, le gestionnaire et les subordonnés peuvent s'influencer mutuellement dans leur relation (Oc et Bashur, 2013) par des récompenses formelles et informelles (Deluga et Perry, 1991). Bien que peu d'études aient établi de lien entre la relation LMX et la SPT des gestionnaires, la qualité du LMX peut améliorer le bien-être subjectif et réduire la détresse psychologique au travail des subordonnés (Rousseau, Aubé, Chiocchio, Boudrias et Morin, 2008). Les comportements résultant d'une relation LMX de qualité apparaissent favorables à la SPT étant donné qu'ils se qualifient par des comportements de soutien et de confiance (Liden et Graen, 1980) et que ces comportements possèdent des dimensions sociales et relationnelles qui sont des compétences déterminantes pour la SPT des gestionnaires selon la taxinomie de St-Hilaire *et al.* (2019).

Les leaders créent des relations d'échanges sociaux qui sont variées en matière de qualité selon le subordonné. Dans un contexte où la relation est de qualité, les *followers* sont perçus comme ayant un rôle actif auprès des leaders (Uhl-Bien, Graen et Scandura, 2000). Les dyades verticales décrivent les *followers* comme étant des assistants de confiance. Une relation hiérarchique de qualité engendre plusieurs résultantes positives (récompenses formelles et informelles ; Deluga et Perry, 1991) sur le comportement. D'une part, le

gestionnaire bénéficie de subordonnés loyaux, orientés vers les objectifs de la tâche et compétents (Dansereau, Graen et Haga, 1975 ; Liden et Graen, 1980 ; Yukl, 1989). D'autre part, les subordonnés retirent des aspects positifs de la relation telle des promotions rapides (Wakabayashi et Graen, 1984), des augmentations salariales, des affectations à des tâches impliquant une haute visibilité (Yukl, 1989). Les subordonnés peuvent obtenir des informations confidentielles et être soutenus dans le développement de leur carrière (Yukl, 1989). Enfin, ils peuvent être aidés par le leader à relever les défis de leurs tâches (Dansereau *et al.*, 1975). La relation LMX de qualité est ainsi marquée de comportements de soutien et de confiance par les subordonnés qui semblent entraîner des récompenses à la fois pour le leader et pour ses *followers*. La théorie du LMX permet de comprendre le processus d'influence mutuelle dans la relation entre le leader et le subordonné.

En somme, les modèles de comportement organisationnels étudient la contribution que les subordonnés peuvent avoir sur l'environnement organisationnel. Les CCO font référence à des comportements discrétionnaires qui sont adoptés par les subordonnés et qui ne sont pas nécessairement reconnus de manière formelle par l'organisation (Organ, 1988). Les théories du *followership* soutiennent que des comportements actifs, passifs ou proactifs des subordonnés influencent le comportement du *leader*. De surcroît, il existe une relation entre le leader et ses subordonnés, la relation *LMX*, qui permet de comprendre la dynamique d'influence et d'échanges mutuels entre les deux parties. Enfin, pour faire suite aux modèles de comportements organisationnels, les modèles de comportements en SPT nous indiquent que les pratiques (comportements observables) adoptées par les subordonnés au travail ont une influence sur le gestionnaire.

## **2.6 Les comportements en santé psychologique au travail et la réciprocité des échanges gestionnaires-subordonnés**

Les comportements en SPT se traduisent par des échanges réciproques entre les subordonnés et les gestionnaires. La taxinomie de St-Hilaire *et al.*, (2019) suggère la SPT n'est pas

seulement une responsabilité managériale et qu'il incombe aux subordonnées de partager cette responsabilité en adoptant des comportements favorables à la SPT.

Nous savons que le leader et ses subordonnés s'influencent mutuellement dans la relation *LMX* (Oc et Bashur, 2013) et que la relation subordonné-gestionnaire peut influencer le stress vécu par le gestionnaire (Glowinkowski et Cooper, 1986). Il n'en demeure pas moins que l'influence des comportements du subordonné sur la SPT du gestionnaire a peu été étudiée. La contribution du leadership envers la SPT des employés a été généreusement documentée (p. ex. : Montano, Reeske, Franke et Hüffmeier, 2017 ; Skakon, Nielsen, Borg et Guzman, 2010), toutefois peu d'études ont exploré la contribution des subordonnés envers la SPT des gestionnaires. À travers la compréhension de l'influence réciproque dans l'environnement immédiat et l'individu, nous pouvons suggérer que le subordonné joue un rôle prépondérant sur le comportement du gestionnaire (Bandura, 1986 ; St-Hilaire *et al.*, 2019). Nous présentons dans les sections qui suivent les pratiques en matière de SPT, soit les pratiques préventives au travail ainsi que le modèle de compétence des pratiques spécifiques de travail qui favorisent la SPT des gestionnaires.

### *2.6.1 Pratiques préventives au travail*

Les pratiques préventives au travail témoignent que le subordonné peut prendre part activement à la santé et la sécurité au travail (Lecours et Therriault, 2017). Ces pratiques font référence à des comportements tels que le respect des règles et des procédures de sécurité, la proactivité, la participation, l'engagement et l'initiative liée à la prévention, le maintien de l'environnement physique, le souci de l'environnement social et la réflexivité ainsi que les compétences analytiques des situations de travail.

Bien qu'étudiées dans un cadre de santé et sécurité au travail, les pratiques préventives permettent de constater que l'organisation, les gestionnaires et les subordonnés ont une responsabilité partagée face à l'environnement de travail (Didla, Mearns et Flin, 2009) et peuvent y contribuer par leurs comportements. Le modèle des pratiques préventives n'est pas

le seul à contribuer à la compréhension du rôle de l'employé dans son environnement de travail. Le modèle de compétence des pratiques spécifiques de travail qui favorisent la SPT des gestionnaires contribue aussi à l'étude de ce sujet.

### *2.6.2 Les comportements en lien avec les risques psychosociaux associés à la santé psychologique au travail des gestionnaires*

L'étude de St-Hilaire *et al.* (2019) présente un modèle par compétence qui répertorie des pratiques spécifiques de travail en lien avec les facteurs de risque à la santé psychologique au travail des gestionnaires. Ce sont 6 grandes pratiques (accompagnement, contribution, relationnelle, informationnelle, éthique et d'affiliation) qui regroupent chacune 12 compétences et 38 pratiques spécifiques. La taxinomie complète se trouve au tableau 1. Cette étude contribue à la compréhension des actions concrètes que les subordonnés peuvent entreprendre pour être proactifs et alimenter les facteurs de risques à la SPT.

Tout d'abord, les pratiques d'accompagnement regroupent deux compétences, soit réaliser la tâche et soutenir la tâche. Ces compétences se caractérisent par des comportements spécifiques, comme accomplir un travail de qualité ou encore offrir son aide. Les pratiques d'affiliation, quant à elles, consistent en des compétences telles que promouvoir un climat positif de travail, soit en exprimant du soutien envers le gestionnaire ou en reconnaissant le travail du gestionnaire. Des pratiques de travail telles que relativiser le point de vue gestionnaire auprès de son équipe et exprimer sa satisfaction envers le gestionnaire caractérisent ces compétences. Les pratiques de contribution relevées dans cette étude correspondent aux compétences comme proposer ou prendre des initiatives qui se manifestent entre autres par des pratiques de travail telles qu'argumenter et discuter avec son gestionnaire d'une décision et travailler plus pour respecter les échéances. Les pratiques relationnelles comprennent deux compétences, soit interagir et entrer en relation, qui se manifestent notamment en se montrant cordial ou en taquinant. Les pratiques informationnelles sont, quant à elles, liées au fait de distribuer l'information en transmettant les informations nécessaires à son gestionnaire et s'exprimer en informant de l'avancement

des dossiers. Enfin, les pratiques éthiques sont démontrées par la compétence dialoguer et faire participer en consultant son gestionnaire pour les décisions importantes faisant preuve d'intégrité en étant honnête et transparent. Le tableau 1 à la page suivante présente en détail les pratiques macro, les compétences et les pratiques de travail de ce modèle.



**Tableau 1**  
**La taxinomie des pratiques de travail spécifiques associées aux facteurs de stress de l'environnement de travail des gestionnaires de St-Hilaire *et al.* (2019)**

| Pratiques Macro             | Compétences                       | Pratiques de travail associées aux facteurs de stress de l'environnement de travail des gestionnaires |
|-----------------------------|-----------------------------------|---|
| Pratiques d'accompagnement  | Réaliser la tâche                 | Donner un bon rendement/faire un travail de qualité   |
|                             |                                   | Respecter les délais  |
|                             |                                   | Démontrer de la fiabilité/constance   |
|                             | Soutenir la tâche                 | Se rendre disponible  |
|                             |                                   | Offrir son aide   |
|                             |                                   | Prendre des tâches lorsque son gestionnaire est débordé   |
|                             |                                   | Remplacer son gestionnaire pour certaines tâches  |
|                             |                                   | Remplacer ou aider un collègue  |
|                             |                                   | Modifier son horaire de travail lorsque nécessaire  |
|                             |                                   | Mettre des tâches de côté afin d'aider un collègue  |
|                             |                                   | Participer dans les périodes de pointe  |
| Pratiques d'affiliation     | Favoriser le climat               | Relativiser le point de vue gestionnaire auprès de son équipe (ou collègues)                          |
|                             |                                   | Dénoncer à son gestionnaire d'éléments concernant l'équipe  |
|                             | Reconnaître le travail            | Exprimer le soutien au gestionnaire   |
|                             |                                   | Exprimer sa satisfaction envers le gestionnaire   |
|                             |                                   | Souligner les bons coups de son gestionnaire  |
| Pratiques de contribution   | Proposer                          | Argumenter et discuter avec son gestionnaire d'une décision   |
|                             |                                   | Trouver/proposer des solutions aux problèmes  |
|                             |                                   | Trouver/discuter du travail entre collègues   |
|                             |                                   | Développer des méthodes de travail pour faciliter la tâche  |
|                             | Initier (prendre des initiatives) | Solliciter un niveau hiérarchique supérieur   |
|                             |                                   | Travailler plus pour respecter les échéances  |
|                             |                                   | Mener des tâches ou un projet   |
| Pratiques relationnelles    | Interagir                         | Se montrer cordial  |
|                             |                                   | Faire la conversation   |
|                             |                                   | Participer/inviter à des activités sociales   |
|                             |                                   | Faire des rituels pour des occasions spéciales  |
|                             | Entrer en relation                | Porter des attentions   |
|                             |                                   | Donner un soutien émotionnel  |
|                             |                                   | Taquinier ou rigoler  |
|                             |                                   | Démontrer de l'écoute et de la disposition  |
|                             |                                   | S'informer de son gestionnaire  |
| Pratiques Informationnelles | Diffuser                          | Donner les informations nécessaires à son gestionnaire  |
|                             | Exprimer                          | Faire part de ses insatisfactions   |
|                             |                                   | Informé de l'avancement de ses dossiers   |
| Pratiques éthiques          | Dialoguer et faire participer     | Consulter son gestionnaire pour les décisions importantes   |
|                             | Démontrer de l'intégrité          | Être honnête et transparent   |
|                             |                                   | Consulter le gestionnaire pour des décisions importantes  |

Reproduction et traduction de la Taxinomie des pratiques de travail spécifiques associées aux facteurs de stress de l'environnement de travail des gestionnaires de St-Hilaire *et al.* (2019)

Le modèle présenté dresse l'inventaire des pratiques spécifiques favorisant la SPT des gestionnaires regroupées en compétences clés et permet de juger de l'importance des comportements des subordonnés dans la réduction des facteurs de risques psychosociaux des

gestionnaires. Notre étude vise à identifier les comportements de reconnaissance de façon plus spécifique que ce dont il a été question auparavant dans la littérature scientifique. De plus, notre étude se concentre sur la reconnaissance au travail comme pratique de travail que les subordonnés peuvent adopter pour favoriser la SPT des gestionnaires et non comme compétence.

En conclusion, dans l'environnement psychosocial de travail des gestionnaires se trouvent des facteurs des risques psychosociaux qui jouent un rôle prépondérant sur les réactions de tension et de stress vécus qui, lorsqu'elles se prolongent, amènent des problèmes de SPT. Ces risques se trouvent être la surcharge de travail, le manque d'autonomie réelle, le manque de soutien social et le manque de reconnaissance. Le manque de reconnaissance affecte plus particulièrement les gestionnaires puisque ceux-ci sont surinvestis dans leur travail, ce qui a des conséquences graves sur leur santé physique et psychologique (Niedhammer, Ganem, Gendrey, David, et Degioanni, 2006 ; Van Vegchel, De Jonge, Bosma et Schaufeli, 2005). Les pratiques de reconnaissance se présentent selon différents comportements et se divisent en pratiques formelles et pratiques informelles. Bien que les pratiques de reconnaissance traduisent des comportements adoptés en milieu de travail, des modèles de comportements organisationnels expliquent la contribution que les subordonnés peuvent avoir sur l'environnement organisationnel de travail. Les CCO favorisent notamment le bon fonctionnement de l'organisation et les comportements de *followership* permettent d'observer l'influence réciproque dans la relation entre le leader et ses *followers*. Les comportements en SPT se traduisent par des échanges réciproques entre les subordonnés et les gestionnaires. Les pratiques préventives mettent en lumière que l'organisation, les gestionnaires et les subordonnés ont une responsabilité partagée face à l'environnement de travail. Les pratiques de travail favorisant la SPT sont représentées à travers un modèle de compétences pouvant agir sur la SPT des gestionnaires. Comme nous avons pu l'observer, il n'existe pas à ce jour d'études qui ont étudié spécifiquement les pratiques de reconnaissance envers les gestionnaires. Notre étude porte plus particulièrement sur la compréhension des pratiques de reconnaissance portées envers les gestionnaires.

## **CHAPITRE 3 : MÉTHODE**

Dans les chapitres précédents, nous avons exposé la problématique et le contexte théorique. Nous avons fait état de la littérature portant sur l'environnement de travail des gestionnaires et avons décrit les principaux facteurs de risques présents dans cet environnement. Les théories et pratiques de reconnaissance au travail ont été explicitées. Les modèles de comportement au travail ont été relatés de manière détaillée ainsi que les comportements qui favorisent la SPT des gestionnaires. Dans ce chapitre, nous présentons la pertinence de notre étude ainsi que la question de recherche sous-jacente. Nous justifions les choix méthodologiques permettant de répondre à l'objet d'étude. Nous présentons le paradigme de recherche dans lequel s'inscrit ce mémoire. Nous expliquons l'approche de recherche et détaillons l'échantillon. Enfin, la méthode de collecte de données est exposée, puis la stratégie d'analyse de données ainsi que les considérations éthiques sont détaillées.

### **3.1 Présentation de l'étude**

Dans cette section, nous présentons l'objectif principal de l'étude et les questions de recherche qui en découlent. Étant donné que nous en savons très peu sur la manière dont les subordonnés conçoivent leur rôle en matière de reconnaissance au travail, la présente étude vise donc à comprendre les pratiques spécifiques de reconnaissance au travail envers les gestionnaires.

### 3.1.1 Objectifs de recherche et question de recherche

Cette étude qualitative exploratoire vise à comprendre comment les subordonnés conçoivent leur rôle dans la reconnaissance envers les gestionnaires. Nous avons pour objectif de :

- Contribuer à une compréhension plus spécifique de la reconnaissance au travail en dégagant les pratiques que les subordonnés entretiennent envers les gestionnaires ;
- Proposer une taxinomie des pratiques de reconnaissance plus spécifiques que les modèles proposés dans la littérature.

Afin d'atteindre ces objectifs, nous répondrons à la question de recherche suivante :

**Q : Par quelles pratiques spécifiques les subordonnés reconnaissent-ils leur gestionnaire au travail ?**

### 3.1.2 Pertinence de l'étude

Les études qui portent spécifiquement sur les pratiques de reconnaissance des subordonnés envers les gestionnaires se font rares. L'examen de la littérature scientifique fait ressortir une seule étude, soit celle de St-Hilaire *et al.* (2019) portant sur 38 pratiques de travail regroupées en 12 compétences dont certaines pratiques concernent la reconnaissance au travail. Toutefois, cette étude avait pour objectif d'identifier les pratiques (regroupées en compétences) qui favorisent la SPT. Notre étude se situe dans ce projet de recherche initial plus large entériné par le comité d'éthique de l'Université de Sherbrooke. La méthode de l'étude de St-Hilaire *et al.* (2019) ne repose donc pas principalement sur le thème de la reconnaissance au travail. Or, compte tenu du peu d'études qui porte spécifiquement sur les pratiques de reconnaissance envers les gestionnaires, notre étude a pour but d'étudier les pratiques spécifiques de reconnaissance au travail envers les gestionnaires afin de combler ces lacunes théoriques en matière de SPT. En lien avec notre objectif de recherche, nous présentons la méthode ainsi que les choix qui sous-tendent notre démarche scientifique.

### **3.2 Paradigme de recherche**

La présente étude se positionne selon la perspective du paradigme pragmatique au sens de Creswell (2003) pour qui le chercheur utilise les méthodes et techniques appropriées en harmonie avec son système de valeurs. Le paradigme pragmatique permet au chercheur de disposer de la liberté de choix dans la méthode, dans la technique et dans la procédure la plus appropriée afin de répondre à l'objet de sa recherche (Creswell, 2003). Ainsi, puisque le thème de la reconnaissance envers les gestionnaires a peu été approfondi à ce jour, notre posture épistémologique pragmatique guide la présente recherche en assurant une liberté de choix dans notre démarche méthodologique.

### **3.3 Approche de recherche**

En réponse à notre objectif de recherche qui vise à identifier des pratiques spécifiques de reconnaissance envers les gestionnaires, nous avons opté pour une approche de recherche qualitative exploratoire. Selon Creswell (1994), une recherche qualitative est un processus de recherche qui se fonde sur des traditions méthodologiques distinctes et qui explorent un problème social ou humain. Nous avons recours à une approche qualitative afin de cerner le sens et la compréhension de situations d'interaction complexes (Miles et Huberman, 2003) que constituent les pratiques de reconnaissance au travail entre les subordonnés et les gestionnaires. De plus, la recherche qualitative vise à recueillir des données qui sont dites « de proximité », c'est-à-dire près des personnes, de leurs actions et de leurs témoignages (Paillé, 2007). L'objet de notre étude qualitative ne consiste pas à vérifier des hypothèses ou des lois générales, mais bien à comprendre l'expérience des participants (subordonnés et gestionnaires) quant à la reconnaissance envers les gestionnaires. La stratégie de recherche qualitative adoptée s'avère également flexible (Litchman, 2013) et est nécessaire dans le cadre d'une étude effectuée dans des milieux organisationnels qui sont changeants. Cette étude a ainsi pour but de produire de nouvelles connaissances dont les résultats auront des contributions pratiques au sein des organisations.

Enfin, l'approche exploratoire a été retenue pour produire des connaissances sur des phénomènes peu étudiés (Trudel, Simard et Vonarx, 2007) et afin de combler un vide théorique (Van der Maren, 2003), deux points auquel correspond l'objet de notre recherche. Puisque peu d'études ont porté sur les pratiques de reconnaissance des subordonnés envers les gestionnaires, les résultats de cette étude contribueront à la fois aux champs de la SPT et aux modèles de comportements organisationnels. Par ces nouvelles connaissances, nous souhaitons faire progresser le modèle de St-Hilaire *et al.* (2019).

### **3.4 Les participants à l'étude**

Pour Savoie-Zajc (2007), le type d'échantillon encadre le processus d'interprétation des résultats de la recherche. Dans les sous-sections qui suivent, nous spécifions de manière détaillée les participants à l'étude qui ont pris part à un projet de recherche initial. Ainsi, nous présentons le choix de l'échantillon, la méthode de recrutement ainsi que la description et constitution de l'échantillon en lien avec les participants à l'étude.

#### *3.4.1 Le choix de l'échantillon*

La présente étude s'inscrit dans le cadre d'un projet de recherche qui a été mené auprès de secteurs variés, soit ceux utilisés dans EQCOTESST (Vézina *et al.*, 2011) : industries primaires, services publics et construction, secteurs manufacturiers et services de réparation et entretien, hébergement, restauration, services personnels et aux organisations et arts et spectacles, soutien à la production, transport, entreposage et services de gestion des déchets, commerce, soins de santé et services sociaux, enseignement, et services gouvernementaux et parapublics. Les organisations participantes ont été classées dans ces secteurs à partir du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) de 2012 (Statistique Canada, 2013). Nous avons eu recours à des noms fictifs pour les entreprises et utilisons les appellations A, B, C, D, E, F, G et H pour les 8 entreprises participantes.

Les participants à l'étude ont été sélectionnés au préalable selon la méthode d'échantillonnage non probabiliste ; par choix raisonné (Del Balso et Lewis, 2007) afin d'assurer une représentativité des différents corps d'emploi. Par cette méthode, nous visons à augmenter la variabilité de l'échantillon. Pour notre étude, nous avons utilisé un sous-échantillon de participants gestionnaires et subordonnés.

Des critères d'inclusions encadrent le choix des participants. Tout d'abord, les gestionnaires de tous niveaux confondus ont été retenus, qu'il s'agisse des cadres supérieurs et cadres intermédiaires, des contremaîtres et des cadres de premier niveau<sup>10</sup>. Ensuite, les participants subordonnés représentent des professionnels, des semi-professionnels et des techniciens, du personnel de bureau, des ouvriers qualifiés, des ouvriers personnels, des ouvriers non qualifiés et manœuvres. Nous avons retenu l'ensemble de ces catégories d'emploi pour la présente recherche afin d'augmenter la variabilité de l'échantillon et d'assurer l'étendue des résultats. Enfin, afin de participer à l'étude, les participants devaient être en poste au sein de l'organisation depuis au moins 12 mois.

### *3.4.2 Le recrutement des participants*

Les participants ont été recrutés sur une base volontaire. En premier lieu, la personne-ressource de chaque organisation a fourni à la coordonnatrice de recherche une liste de gestionnaires intéressés. Ensuite, un courriel de sollicitation leur a été envoyé par la chercheuse. Ce message a ensuite été acheminé à tous les subordonnés de l'équipe de chaque gestionnaire participant afin de solliciter les volontaires. Des triades ont été constituées pour préserver une proportion d'un gestionnaire et de deux subordonnés. Le courriel présentait le contexte, l'objectif de l'étude, les participants ciblés ainsi que les paramètres liés à la participation au projet. Une affiche explicative du projet de recherche a été diffusée sur les lieux de travail par la personne-ressource dans le cas où certains participants ne seraient pas

---

<sup>10</sup> Bien que les participants cadres aient aussi des supérieurs immédiats et pourraient être considérés comme des subordonnés, nous considérons dans cette recherche qu'ils sont des participants gestionnaires.

joignables par courriel (p. ex. : milieu manufacturier)<sup>11</sup>. Les participants intéressés ont été invités à communiquer directement avec la coordonnatrice du projet de recherche pour préserver l'anonymat et favoriser la liberté des gestionnaires et subordonnés à participer<sup>12</sup>.

### *3.4.3 Constitution et description de l'échantillon*

La taille de l'échantillon a été déterminée selon la saturation théorique fondée sur la représentativité conceptuelle et l'apport à la recherche. L'analyse des entrevues a ainsi été menée jusqu'à ce que la saturation théorique soit rencontrée (Strauss et Corbin, 1998). Selon Strauss et Corbin (1998), nous pouvons considérer avoir atteint celle-ci lorsque le codage de nouvelles entrevues ne permet plus d'ajouter de nouveaux thèmes. Nous sommes parvenus à la saturation théorique après 91 entrevues. Toutefois, afin de respecter le ratio d'un gestionnaire pour deux subordonnés, nous avons codé deux entrevues supplémentaires pour un total de 93 entrevues au total.

Ce sont 140 participants gestionnaires et subordonnés qui ont été rencontrés dans le cadre de l'étude initiale en entrevue semi-dirigée. Pour notre étude, nous avons utilisé un sous-échantillon de 93 participants, dont 62 subordonnés<sup>13</sup> et 31 gestionnaires. Toutes les catégories professionnelles ont été retenues afin d'augmenter la variabilité de l'échantillon.

L'échantillon est composé de 43 femmes et 50 hommes, l'âge moyen est de 44,1 années (ÉT = 9,2) le plus jeune ayant 25 ans et le plus âgé ayant 62 ans. Les participants ont en moyenne 4,5 années d'expérience en poste<sup>14</sup> (ÉT = 4,3), le participant avec le moins d'années ayant 0,1 année d'expérience et celui avec le plus d'années ayant 28 ans. Enfin, les participants ont

---

<sup>11</sup> L'affiche explicative du projet se trouve à l'annexe C.

<sup>12</sup> Les informations relatives au courriel de recrutement se retrouvent à l'annexe B.

<sup>13</sup> Parmi les participants, 15 avaient le statut d'« employé-gestionnaire » que nous avons assigné en tant que subordonné.

<sup>14</sup> En raison du peu de participants qui se sont portés volontaires pour l'étude, certains participants avaient moins d'une année d'expérience dans le poste, malgré le critère d'inclusion exigeant un minimum de 12 mois d'expérience.



en moyenne 15,7 années d'expérience dans l'organisation ( $\text{ÉT} = 10,4$ ), le participant avec le moins d'années ayant 0,4 an et celui avec le plus d'expérience ayant 42 ans.

#### *3.4.4 Méthode de collecte de données*

Compte tenu de l'utilisation de données existantes, la collecte de données secondaires correspond à la méthode de collecte de données mobilisée. Cette stratégie permet d'étudier de nouvelles questions en raffinant les recherches complétées à partir de recherches primaires (Heaton, 2004). Notre analyse est ainsi fondée sur une partie des données colligées lors des entretiens individuels menés dans le cadre de l'étude initiale.

Le consentement écrit des participants a été demandé avant chaque entrevue, puis une fiche de données sociodémographiques a été remplie par les participants<sup>15</sup>. Ainsi, un formulaire d'information et de consentement était remis par la coordonnatrice de recherche au participant afin que ce dernier donne son accord pour l'enregistrement. Les participants pouvaient demander l'arrêt de l'enregistrement à tout moment de l'entrevue.

Ce sont en tout 93 entrevues individuelles semi-dirigées qui ont été analysées afin de permettre l'identification des pratiques de reconnaissance des subordonnés envers les gestionnaires. L'entrevue individuelle renseigne sur la pensée d'une personne à travers son discours (Albarello, Digneffe, Hiernaux, Maroy, Ruquoy et Saint-Georges, 1995). Il s'agit de la méthode choisie puisque celle-ci est flexible, tangible et accessible (Qu et Dumay, 2011) et s'accorde avec le contexte organisationnel changeant. Cette méthode fournit également de l'information sur les significations que les individus (Van der Maren, 2003) accordent aux pratiques de reconnaissance à partir de leur cadre de référence. Selon la méthode de l'entrevue semi-dirigée, « l'investigateur utilise un guide structuré pour aborder une série de thèmes préalablement définis » (Thiétart, 2003, p. 235).

---

<sup>15</sup> Les formulaires de consentement des participants gestionnaires et subordonnés se retrouvent respectivement à l'annexe D et E.

### *Schéma d'entrevue semi-dirigé*

Le schéma d'entrevue était plus vaste que le sujet de la présente étude<sup>16</sup>. Ce-dernier était divisé en trois blocs, soit les questions d'amorce, le bloc principal ainsi que les questions de clôture. Le bloc principal interrogeait les participants tout d'abord sur les pratiques de gestion en lien avec les facteurs de risque à la SPT ainsi que les ressources et contraintes qui les influencent. Ensuite, les questions portaient sur les pratiques de travail mises de l'avant en lien avec les facteurs de risque à la SPT ainsi que les ressources et les contraintes qui les influencent. Enfin, les questions visaient les pratiques entre collègues en lien avec les facteurs de risque à la SPT. Pour la présente étude, nous nous sommes intéressés seulement aux questions sur les pratiques de travail du bloc principal.

Ce sont six thèmes représentant les principaux facteurs de risque à la SPT qui étaient abordés dans le bloc principal du schéma d'entrevue de l'étude initiale soit ; 1) la charge de travail, 2) le contrôle au travail, 3) le soutien social, 4) la qualité des relations interpersonnelles, 5) la reconnaissance au travail et 6) la conciliation travail-vie personnelle. Tous les thèmes comportaient une question qui était suivie de la technique de l'incident critique de Flanagan (1954) où l'on demande au participant de faire référence à un événement significatif qu'il a vécu (p. ex. : *pouvez-vous raconter l'événement vous ayant le plus marqué*). Cette méthode permet au participant de raconter un événement maquant par rapport au facteur de risque de la question. La technique de l'incident critique a permis aux participants de décrire une situation significative qu'ils ont vécue en lien avec ce thème.

Dans le cadre de cette étude, la réponse à une seule question du schéma d'entrevue a été analysée. Seules les réponses à la question concernant le thème de la reconnaissance ont été retenues afin d'assurer que l'analyse porte sur la signification que chacun des participants donne à la reconnaissance. Compte tenu de la nature intangible derrière la conception du

---

<sup>16</sup> Les schémas d'entrevues utilisés pour les participants gestionnaires et subordonnés se trouvent respectivement aux annexes F et G.

concept de reconnaissance, nous avons choisi de porter une attention spécifique à la question sur la reconnaissance pour comprendre la vision qu'ont les participants de ce phénomène. En nous basant sur l'approche inductive, nous avons pris cette décision afin d'analyser le sens subjectif que les participants donnent à la reconnaissance au travail sans avoir recours à une définition théorique existante. Plus spécifiquement, la question principale portait sur les pratiques en lien avec la reconnaissance au travail en tant que facteur de risque et de protection à la SPT. Lorsque celle-ci était posée aux subordonnés, cela correspondait à : « Que faites-vous pour reconnaître votre gestionnaire ? » Lorsqu'adressée aux gestionnaires, la question était : « Que font vos subordonnés pour vous reconnaître ? ». Somme toute, ce choix méthodologique est cohérent avec notre approche inductive et nous permet d'explorer le sens que les participants attribuent à la reconnaissance sans avoir recours à une définition préexistante.

### **3.5 Stratégie d'analyse**

L'analyse des données découle de l'approche inductive à laquelle nous souscrivons. L'approche inductive permet « [d'] élaborer [r] de façon formelle son canevas de recherche en cours de collecte de données pour en faciliter l'analyse rigoureuse » (Hlady Rispal, 2002, p. 51). Tout d'abord, l'objet de notre étude a peu été exploré jusqu'à présent. Dès lors, nous n'avons pas eu recours à un cadre théorique préexistant sur la reconnaissance pour guider l'étude. Nous adoptons la méthode inductive selon laquelle les thèmes émergents ont permis de répondre à la question de recherche (Thomas, 2006). Par l'induction, les thèmes apparaissent par l'interaction entre l'analyste et les données (Patton, 2002).

Afin de répondre à notre objectif de recherche qui consistait à identifier les pratiques de reconnaissance du subordonné envers le gestionnaire, nous avons choisi l'analyse thématique inductive afin d'arriver à dégager les thèmes émergents du corpus. Toutes les entrevues ont été transcrites avant l'analyse par une professionnelle.

En cohérence avec la méthode inductive, nous avons amorcé l'analyse en laissant émerger les thèmes (Fortin, 2010). Lors de l'analyse, nous avons tout d'abord identifié chaque unité de sens qui répondait à notre question de recherche d'un libellé descriptif, soit un code désignant un mot clé ou une courte phrase (Fortin, 2010). Ensuite, chacun de ces codes a été regroupé par sous-thèmes, qui ont ensuite été regroupés par thèmes. Nous avons eu recours à une thématisation continue dans laquelle l'arbre thématique s'est construit au fur et à mesure que le codage se construisait. Cette méthode nous a permis d'effectuer une analyse fine et riche du corpus (Paillé et Mucchielli, 2012). Les thèmes ont donné naissance à un arbre thématique permettant ensuite de faire une analyse *a priori*, à partir des thèmes préalablement déterminés au cours de la phase de codage. Selon Paillé et Mucchielli (2012), l'analyse thématique horizontale n'oblige pas le chercheur à assigner des thèmes à la totalité du corpus. L'objectif étant d'identifier les thèmes émergents en lien avec notre question de recherche sur la reconnaissance envers les gestionnaires, l'utilisation de cette stratégie d'analyse a permis de condenser les données brutes et les thèmes découlant de l'analyse des données.

L'analyse a été assistée par l'utilisation du logiciel QDA Miner 4.0 (Provalis Research, 2020), un logiciel d'analyse qualitative qui permet de gérer efficacement une grande quantité de données (Fortin, 2010) et de calculer le pourcentage d'accord interjuges. Nous avons ultimement pu développer une taxinomie à partir de nouveaux thèmes émergents (Blais et Martineau, 2006) en lien avec les pratiques de reconnaissance au travail envers les gestionnaires.

### 3.5.1 Fiabilité de l'analyse

La validité de l'analyse a été effectuée à l'aide d'un accord interjuges qui permet d'évaluer « le degré auquel deux observateurs ou plus obtiennent les mêmes résultats sur le même événement observé » (Fortin, 2010, p. 406). Une deuxième codeuse a permis de valider la fiabilité et la validité de l'analyse sur 30 % du corpus (Hannah et Lautsch, 2010) en prenant soin de respecter le ratio un gestionnaire et deux subordonnés. La deuxième analyste attitrée

au codage possède une expertise en psychologie organisationnelle et en méthodes qualitatives. Cette chercheuse a d'abord pris connaissance de l'arbre de codes ainsi que des définitions attribuées aux thèmes. L'analyste a procédé à l'analyse de 30 % du corpus. Elle a sélectionné aléatoirement 31 entrevues au total.

Une première phase de codage a été complétée sur l'échantillon du corpus à partir de l'arbre thématique initial et du dictionnaire de codes. Une rencontre entre l'étudiante chercheuse et l'analyste a alors suivi afin de confronter les divergences entre les thèmes attribués. Lors des désaccords, les codeuses ont discuté de ceux-ci et ont corrigé les problèmes liés à l'interprétation des thèmes et des définitions des thèmes. L'exercice a permis d'apporter des modifications mineures à l'arbre de codes.

Afin d'assurer la fiabilité intercodeurs, il a été déterminé qu'un consensus de 80 % était suffisant pour assurer la reproductibilité des résultats (Weber, 1990). La présence ou l'absence du code dans le cas a été analysée. Puisque certains désaccords ont persisté, les résultats ont été soumis pour validation à une troisième codeuse. La troisième codeuse (Ph. D.) est une chercheuse expérimentée spécialiste de la santé organisationnelle qui a permis de trancher les désaccords non résolus. Ceux-ci reposaient principalement sur un écart dans la compréhension de la définition des thèmes. Finalement, l'exercice a produit un accord interjuges de 90,5 %.

### **3.6 Considérations éthiques**

La présente recherche s'inscrit dans une recherche plus large qui a été approuvée par le comité d'éthique de la recherche (CÉR) *Lettres et sciences humaines* de l'Université de Sherbrooke<sup>17</sup>. Les mesures prises pour respecter la confidentialité des données et l'anonymat

---

<sup>17</sup> Étude approuvée par le comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke (CER-LSH 2013- 42), le 2013-27-09

des participants ainsi que les avantages et les inconvénients liés à leur participation sont explicités dans les prochains paragraphes.

### *3.6.1 La confidentialité des données*

Toutes les dispositions ont été mises en place pour conserver l'anonymat des participants. Tout d'abord, les organisations n'ont en aucun cas eu accès à la liste des participants volontaires puisque ceux-ci communiquaient directement avec la coordonnatrice de recherche. De plus, nous avons alloué un code d'identification alphanumérique aux transcriptions d'entrevue ainsi qu'aux organisations. En outre, certains extraits transcrits ont été banalisés afin d'assurer l'anonymat. Afin de préserver, la confidentialité des données nous avons protégé par mot de passe, les fichiers transcrits des entrevues ainsi que les fichiers d'analyse des résultats dans le logiciel QDA Miner (Provalis Research, 2020). Seules les personnes autorisées telles que la directrice de la recherche ou les personnes ayant signé le formulaire de confidentialité ont accès aux données.

### *3.6.2 Les avantages, les inconvénients et les risques de participation à l'étude*

Les avantages et les inconvénients de la participation à cette recherche ont été présentés et expliqués aux participants avant l'entrevue. Tous les participants avaient le droit de se retirer sans préjudice. Leur participation était donc entièrement volontaire.

Dans le cadre de cette étude, la participation au projet de recherche donnait aux participants gestionnaires l'occasion de discuter et de réfléchir au sujet des pratiques de travail que les subordonnés adoptent envers la SPT. Pour les subordonnés, il s'agissait d'un prétexte pour réfléchir de façon personnelle de leurs propres pratiques qu'ils adoptent envers leur gestionnaire. De plus, l'avantage explicité dans le formulaire d'information et de consentement fait référence à la contribution du participant à l'avancement des connaissances afin d'améliorer la SPT.

En ce qui concerne les inconvénients, le temps de participation à cette recherche pouvait constituer un inconvénient mineur puisque les participants étaient appelés à donner de leur temps pour l'entrevue. La durée des entrevues était considérée comme pouvant aller de 45 à 120 minutes pour le sous-échantillon de notre recherche. L'entrevue a été menée en respectant les contraintes de l'entreprise et des participants. La chercheuse s'était engagée à réduire au minimum le temps que les participants devaient consacrer à la recherche et à respecter leur rythme lors de l'entrevue afin de limiter les possibilités de perturber le déroulement des opérations de l'entreprise.

Aucun risque connu n'est associé à la participation à cette recherche. La population participante ne correspond pas à une population à risque et le contenu abordé ne diffère pas de ce que les participants vivent au quotidien. Un temps d'arrêt a été prévu dans le cas où certains participants ressentiraient le besoin de prendre une pause en raison d'un inconfort que leur procurait le fait de discuter de leur pratique professionnelle. Afin de réduire ces risques, les coordonnées du programme d'aide aux employés de leur organisation ou encore d'organismes qui offrent des services de soutien gratuitement étaient fournies dans le formulaire d'information et de consentement. Malgré ces considérations éthiques, l'étude se situe sous le seuil du risque minimal pour la recherche.

En conclusion, la présente section a permis de présenter l'étude et de faire état de méthode adoptée afin de comprendre les pratiques de reconnaissance que les subordonnés adoptent envers leur gestionnaire. Cette étude se situe selon une position épistémologique pragmatique. Notre recherche est fondée selon une logique inductive en concordance avec la stratégie de recherche qualitative exploratoire. Pour la présente étude, 93 participants ont été choisis selon une méthode d'échantillonnage non probabiliste par choix raisonné. La stratégie de collecte de données choisie a été la collecte de données secondaires d'une étude plus vaste portant sur les facteurs de risque à la SPT. Des entrevues semi-dirigées ont été menées auprès de participants gestionnaires et subordonnés. Ensuite, une analyse thématique a été réalisée afin de faire émerger les thèmes en lien avec notre question de recherche. De plus, un accord

interjuges a permis de préserver la fiabilité et la validité de notre analyse. Finalement, les considérations éthiques mettent en lumière un risque sous le seuil minimal pour les participants.



## **CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS**

Dans le chapitre précédent, nous avons présenté et justifié les choix concernant notre méthode de recherche. Nous avons choisi l'analyse thématique afin de permettre l'émergence des thèmes en lien avec les pratiques de reconnaissance au travail adoptées par les subordonnés envers les gestionnaires. Le présent chapitre présente la taxinomie des pratiques de reconnaissance envers les gestionnaires en exposant les thèmes, les sous-thèmes et les pratiques spécifiques de reconnaissance.

### **4.1 Proposition d'une taxinomie des pratiques de reconnaissance au travail envers les gestionnaires**

L'analyse des données a permis d'identifier 27 pratiques spécifiques qui mettent en lumière les pratiques spécifiques de reconnaissance au travail envers les gestionnaires. Ces pratiques sont regroupées en 4 thèmes et en 7 sous-thèmes. Le Tableau 2 à la page suivante présente la taxinomie finale ainsi que la définition des pratiques spécifiques.

**Tableau 2**  
**Les pratiques spécifiques de reconnaissance au travail envers les gestionnaires**

| Thèmes     | Sous-thèmes                         | Pratiques spécifiques                 | Description   |
|------------|-------------------------------------|---------------------------------------|---|
| S'engager  | Contribuer au succès                | Se consacrer à la tâche               | S'appliquer dans son travail  |
|            |                                     | Anticiper les besoins                 | Connaître les besoins requis de la tâche du gestionnaire et devancer ceux-ci avant de se le faire demander        |
|            |                                     | Participer à l'atteinte des objectifs | Réaliser les efforts pour atteindre la performance attendue   |
|            |                                     | Donner de la rétroaction constructive | Communiquer les points d'amélioration dans le cadre d'une évaluation formelle                                     |
|            | Collaborer à la tâche               | Participer aux ateliers organisés     | Adhérer aux activités liées au travail organisées par le gestionnaire.  |
|            |                                     | Soutenir les initiatives              | Collaborer en faisant la promotion des idées et des projets du gestionnaire et en y adhérant.                     |
|            |                                     | Prendre part aux décisions            | Contribuer aux décisions du gestionnaire en donnant son avis  |
|            |                                     | Partager son expérience               | Faire profiter au gestionnaire de son expérience en donnant des conseils  |
| Gratifier  | Témoigner de la contribution        | Souligner la réussite                 | Nommer un projet, une idée ou un résultat positif   |
|            |                                     | Partager les succès                   | Partager une réussite personnelle avec le gestionnaire en raison de sa contribution                               |
|            |                                     | Recommander les compétences           | Parler positivement des compétences   |
|            |                                     | Appuyer la candidature pour un prix   | Nommer le gestionnaire pour un prix   |
| S'allier   | Respecter l'autorité                | Suivre les instructions               | Appliquer les règles d'encadrement émises par le gestionnaire   |
|            |                                     | Respecter la ligne hiérarchique       | Adresser ses demandes directement à son supérieur hiérarchique (communication et consultation pour les décisions) |
|            |                                     | Solliciter l'expertise                | Demander des conseils au gestionnaire en fonction de son expérience (et consulter pour les décisions)             |
|            | Être en appui                       | Accepter les décisions                | Respecter les choix du gestionnaire sans le contredire  |
|            |                                     | Défendre les décisions                | Protéger les décisions afin de lui éviter des obstacles   |
|            |                                     | Soutenir l'influence                  | Porter les décisions comme la sienne, peu importe le niveau d'accord avec celle-ci                                |
| Socialiser | Établir une relation de réciprocité | Échanger des plaisanteries            | Rire, faire des blagues   |
|            |                                     | Échanger sur les vies personnelles    | Partager des histoires de vie   |
|            |                                     | Se montrer bienveillant               | Être agréable avec le gestionnaire, sourire   |
|            |                                     | Faire preuve de transparence          | S'exprimer librement et honnêtement   |
|            |                                     | Remercier                             | Dire merci en réponse à une action  |
|            |                                     | Nommer son appréciation personnelle   | Exprimer son estime personnelle   |
|            | Faire preuve de sollicitude         | Offrir des cadeaux                    | Donner un présent, un petit mot   |
|            |                                     | Célébrer une occasion spéciale        | Souligner un anniversaire ou une fête   |
|            |                                     | Inviter à des activités sociales      | Organiser des sorties à l'extérieur du bureau   |

Dans les sections qui suivent, nous présentons les résultats de notre étude en commençant par les thèmes. Les sous-thèmes qui y sont associés sont également présentés dans la section

ainsi qu'un extrait représentatif du sous-thème. Enfin, les pratiques spécifiques de reconnaissance envers les gestionnaires sont explicitées.

#### 4.1.1 *S'engager*

Le thème « s'engager » représente le premier thème de reconnaissance envers le gestionnaire et se divise en deux sous-thèmes, soit **contribuer au succès** et **collaborer à la tâche**.

La reconnaissance représentée par ce thème fait principalement référence à l'investissement du subordonné qui démontre un désir de **contribuer au succès** du gestionnaire et indirectement à la performance d'entreprise. Le subordonné qui se *consacre à sa tâche* en s'appliquant dans son travail se livre à des efforts importants pour éviter de commettre des erreurs et ainsi favoriser la réussite du gestionnaire. La pratique *se consacrer à la tâche* permet au gestionnaire de se concentrer sur ses propres résultats. Le subordonné peut également *anticiper les besoins* du gestionnaire, c'est-à-dire que celui-ci prévoit d'avance les tâches que le gestionnaire peut lui assigner et les accomplit avant même de se le faire demander. La pratique *donner de la rétroaction constructive* correspond à communiquer les points d'amélioration au gestionnaire dans le cadre d'une évaluation formelle dans le but de l'aider à développer ses compétences. Enfin, les subordonnés adoptent la pratique *participer à l'atteinte des objectifs* définis avec le gestionnaire, ce qui signifie qu'ils font des efforts pour performer au travail, comme l'illustre l'extrait suivant :

*« Puis après, c'est le respect, voire la satisfaction que je peux avoir aussi, de constater que les objectifs qu'on a définis ensemble, que chacun prend soin et met toute la peine possible pour les réaliser. » [A113M]<sup>18</sup> (pratique *participer à l'atteinte des objectifs* /contribuer au succès/S'engager).*

---

<sup>18</sup> Le code alphanumérique utilisé pour identifier les entrevues est identifié par une lettre qui représente l'organisation d'attache du participant. Ensuite, le nombre représente le participant et les lettres représentent le poste occupé par le participant. M représente le poste de gestionnaire et S représente le poste de subordonné.

À la lecture de ce propos rapporté par un gestionnaire, on comprend que le subordonné contribue au succès de son gestionnaire en consacrant les efforts nécessaires pour réaliser les objectifs qu'ils auront fixés. La reconnaissance prend la forme d'un engagement du subordonné envers le gestionnaire.

Le sous-thème **collaborer à la tâche** signifie que le subordonné et le gestionnaire travailleront ensemble vers un objectif commun que ce soit un projet ou la mission d'entreprise. *Soutenir les initiatives*, en aidant son gestionnaire dans ses projets, est une façon pour le subordonné de démontrer qu'il travaille en appui à son gestionnaire et qu'il le soutient en faisant la promotion de ses idées. Le subordonné *prend part aux décisions*, ce qui veut dire qu'il contribue en donnant son avis, et il *partage son expérience* auprès de son gestionnaire. Cela démontre son engagement envers celui-ci et constitue ultimement une pratique de reconnaissance au travail comme l'exprime un gestionnaire ci-dessous.

*Et donc, venir tendre la main, aider, alors qu'on n'est pas obligé de le faire, et quelque part, même s'il n'a pas la décision, il vient partager un peu du problème. Parce qu'il s'engage aussi quand il me donne un conseil. Même si... même si au bout... au bout du processus, c'est moi qui vais décider. Si je décide, s'il a influencé ma décision et que je vais un petit peu dans son sens, il s'engage malgré tout. Si ça se passe mal, il s'expose quand même quand il vient partager avec moi, même si ce n'est pas lui qui décide. Donc ça, c'est un beau geste de reconnaissance. [A137M] (Partager son expérience/collaborer à la tâche/S'engager).*

Ce premier thème regroupe des pratiques de l'ordre de l'engagement de la part des employés envers les gestionnaires. Ils reconnaissent le travail en contribuant au succès du gestionnaire tout en faisant preuve de collaboration à la tâche. Cela démontre l'engagement envers celui-ci et constitue ultimement une pratique de reconnaissance au travail.

#### 4.1.2 Gratifier

Le thème « gratifier » est composé d'un seul sous-thème, soit **témoigner de la contribution**. Le subordonné témoigne de la contribution de son gestionnaire de manière publique par la pratique *souligner la réussite*, c'est-à-dire, en nommant un succès ou un résultat positif lié

au travail. Le subordonné peut valoriser la contribution du gestionnaire publiquement et *partager les succès* avec lui, ce qui signifie que le subordonné reconnaît la contribution du gestionnaire par rapport à l'un de ses succès personnels. Il perçoit le gestionnaire comme un partenaire avec qui une réussite doit être partagée. Enfin, la pratique *recommander les compétences* souligne la compétence du gestionnaire en parlant positivement de celles-ci à un collègue. La pratique *appuyer la candidature pour un prix* est un témoignage public de la compétence du gestionnaire lors d'une célébration organisationnelle. L'extrait suivant illustre la pratique *recommander les compétences*.

*J'ai une employée dernièrement qui n'avait jamais eu de soutien de son gestionnaire. Alors, il y a un autre membre de l'équipe qui lui a dit : parle-lui-en, je suis certaine qu'elle va être de bons conseils. Qu'elle va t'écouter, qu'elle va regarder avec toi quelle est la meilleure solution dans la situation ; et le fait que l'autre employée, sa collègue de travail lui dise : tu peux avoir confiance en elle, moi, ça me valorise énormément. Pour moi, c'est une forme de reconnaissance extraordinaire.*  
[G101G] (Recommander les compétences/témoigner de la contribution/gratifier)

Cet extrait met en lumière le fait que la subordonnée recommande les compétences humaines du gestionnaire à une autre collègue (ses bons conseils et son écoute).

Ainsi, le thème « gratifier » possède un seul sous-thème, soit **témoigner de la contribution**. Les pratiques associées à ce thème évoquent que la reconnaissance envers les gestionnaires s'effectue en témoignant de sa contribution de manière publique.

#### 4.1.3 S'allier

Le thème « s'allier » fait référence au fait de former une alliance avec le gestionnaire que ce soit par le respect du lien de subordination ou en l'appuyant dans ses décisions. Ce thème comprend deux sous-thèmes : le premier est de **respecter l'autorité** et le second est **être en appui**.

Le sous-thème **respecter l'autorité** se traduit tout d'abord par le fait de *suivre les instructions* en appliquant les règles d'encadrement émises par le gestionnaire. Cela fait

référence non seulement au fait de suivre les directives, mais aussi de ne pas remettre en doute l'autorité du gestionnaire et de démontrer son adhésion inconditionnelle envers ses idées, ses décisions ou ses projets. La pratique *respecter la ligne hiérarchique* correspond au fait d'honorer le lien de subordination avec le gestionnaire en communiquant ses demandes à celui-ci. La reconnaissance s'effectue donc non seulement en demandant une permission, mais aussi en sollicitant l'avis du gestionnaire, ce qui témoigne également de la reconnaissance du statut de gestionnaire. Les subordonnés ont aussi souligné qu'ils *sollicitent l'expertise* du gestionnaire en lui demandant des conseils en fonction du sujet maîtrisé. L'extrait suivant représente le sous-thème **respecter l'autorité** en suivant les instructions.

*Et puis voilà, quand il me demande des choses, je les fais, puis je pense que c'est une sorte de reconnaissance, quoi. Je ne discute pas à chaque fois. Je veux dire que si quand il me demande quelque chose, je discute, ça veut dire que je n'ai pas confiance. Parce qu'il me demande, je lui dis « attends », c'est à chaque fois qu'il me demandait un truc. Là, chaque fois qu'il me demande un truc, je sais que c'est fondé, il n'y a pas de souci. S'il me demande, c'est qu'il faut le faire. Donc, je pense qu'en ne discutant pas son truc, c'est une sorte de reconnaissance, quoi. Je ne discute pas, s'il y a des choses qu'il demande. Je ne discute pas à chaque fois ses positions, donc. Bon, c'est plus si je ne suis pas d'accord. Mais comme je suis souvent d'accord, donc je pense que c'est une sorte de reconnaissance. Je discute rarement, je reviens rarement sur ses trucs. Et il sait que si je ne suis pas d'accord, je lui dis. Il sait. [A135S] (Suivre les instructions/respecter l'autorité/s'allier)*

En raison du respect qu'ils vouent envers l'autorité du gestionnaire, les subordonnés adoptent les pratiques qui s'apparentent à de la coopération et représentent des alliés qui ne s'opposent pas à ses nouvelles idées. Ils font preuve d'écoute à son égard. De cette manière, les subordonnés reconnaissent l'autorité.

**Être en appui** signifie reconnaître le gestionnaire en lui démontrant du soutien ou en défendant ses décisions. Cela s'exprime tout d'abord par la pratique *accepter les décisions* qui se traduit par le fait de respecter les choix du gestionnaire sans le contredire. Ensuite, la pratique *défendre le gestionnaire* se manifeste par le fait de protéger ce dernier et de lui éviter des obstacles tels qu'une réprimande de la part d'un haut dirigeant. Finalement, la pratique *soutenir l'influence* signifie de porter la décision d'un gestionnaire comme si c'était la sienne, comme l'illustre l'extrait suivant.

L'extrait suivant représente le sous-thème **être en appui** en *soutenant l'influence*.

*On s'était mis d'accord avec la directrice « il (le subordonné) n'aura ni la prime ni le passage-cadre, pas tant que les choses manquent ». C'est d'aller voir la personne (le subordonné) et de lui expliquer « alors non, c'est comme ça », en ne faisant aucunement référence spécialement au fait que ce soit la directrice qui a pris cette décision. Ça en ait un que, maintenant, il ne me dit plus bonjour. On est allés jusque-là. [A103S] (Soutenir l'influence/être en appui/s'allier)*

L'extrait précédent permet de voir que le subordonné soutient l'influence du gestionnaire en s'appropriant la décision de refuser une prime à un subordonné. Conformément à cette action, il appuie son gestionnaire au détriment de sa relation avec un subordonné.

Enfin, pour le thème « s'allier », la reconnaissance correspond à valoriser son autorité et à démontrer son appui envers le gestionnaire.

#### 4.1.4 Socialiser

Le thème « socialiser » est le dernier thème et relève du domaine relationnel. Il fait référence à un échange social entre le gestionnaire et le subordonné. Ce thème est composé de deux sous-thèmes : le premier se rapporte au fait d'**établir une relation de réciprocité** et le second fait référence à l'idée de **faire preuve de sollicitude**. La relation de réciprocité entre le gestionnaire et le subordonné s'exprime tout d'abord par la pratique *échanger des plaisanteries*, que ce soit en riant ou en faisant des blagues avec le gestionnaire. Cette pratique fait référence au fait de partager des histoires du registre personnel. *Se montrer bienveillant* se traduit par un comportement cordial et agréable. *Faire preuve de transparence* désigne le fait de s'exprimer librement et avec honnêteté. Ensuite, la pratique de reconnaissance *remercier* signifie de dire merci gestionnaire en réaction à une action. Enfin, *nommer son appréciation* fait référence au fait d'exprimer son estime personnelle envers le gestionnaire.

L'extrait ci-dessous présente le sous-thème **établir une relation de réciprocité** en *nommant son appréciation*.

*Je te dirais que mon agente, j'ai une relation toute particulière avec elle. Elle me le dit qu'elle apprécie et des fois, j'ai la larme à l'œil quand elle me le dit. Il y a une relation de complicité entre nous deux. [F104G] (Nommer son appréciation/établir une relation de réciprocité/socialiser)*

Cet extrait rapporté par un gestionnaire permet de voir l'importance d'un geste tel qu'exprimer son appréciation envers le gestionnaire.

Le sous-thème **faire preuve de sollicitude** correspond à donner une attention soutenue ou à démontrer une forme d'affection au gestionnaire. Tout d'abord, *offrir des cadeaux* au gestionnaire que ce soit en donnant un présent ou un petit mot ou *célébrer une occasion spéciale* en soulignant un anniversaire ou une fête, constituent des pratiques qui permettent de témoigner de l'affection. Le subordonné peut aussi *inviter le gestionnaire à des activités sociales* en organisant des sorties à l'extérieur du bureau. Dans l'extrait suivant, le subordonné a souligné un événement personnel qui n'est pas lié au travail auprès de sa gestionnaire en lui portant une attention bienveillante.

*Je lui ai souhaité bonne fête pour la fête des Mères. Elle est tombée en bas de sa chaise. Je n'ai pas compris encore (rires). Je n'ai pas compris pourquoi elle est tombée en bas de sa chaise. On est arrivé, la fête des Mères c'est toujours le dimanche et je suis arrivée le lundi et j'ai dit : je suis un peu en retard, mais bonne fête des mamans. Je lui ai donné comme un gros câlin et elle a dit : ça prenait bien une mère de quatre pour faire ça. En voulant dire, voyons donc. Elle a trouvé ça bien drôle. [C105E] (Célébrer une occasion spéciale/faire preuve de sollicitude/socialiser)*

En somme, le thème « socialiser » se subdivise en deux sous-thèmes soit **établir une relation de réciprocité** en entretenant une relation plus personnelle avec le gestionnaire et **faire preuve de sollicitude** en lui portant une attention soutenue.

## 4.2 Synthèse de la présentation des résultats et analyse

En conclusion, les résultats de notre analyse en lien avec notre question de recherche permettent de faire une taxinomie de 27 pratiques spécifiques de reconnaissance regroupées



à travers 7 sous-thèmes et 4 thèmes soit « s'engager », « gratifier », « s'allier » et « socialiser ». Le thème « s'engager » se traduit par l'engagement qui lie le subordonné et le gestionnaire. Celui-ci se divise en deux sous-thèmes, soit **contribuer au succès** et **collaborer à la tâche**. Le thème « gratifier » signifie valoriser publiquement le travail de son gestionnaire. Il est composé d'un seul sous-thème, soit **témoigner de la contribution**. Le thème « s'allier » se définit par le respect et l'appui au gestionnaire et comprend deux sous-thèmes soit **respecter l'autorité** et **être en appui**. Enfin, le dernier thème de reconnaissance « socialiser » fait référence à l'aspect relationnel entre le gestionnaire et le subordonné. Il est composé de deux autres sous-thèmes soit **établir une relation de réciprocité** et **faire preuve de sollicitude**.

## CHAPITRE 5 : DISCUSSION

Ce mémoire représente une première étape vers la compréhension des pratiques spécifiques de reconnaissance que les subordonnés adoptent envers les gestionnaires. Si la reconnaissance des gestionnaires et, qui plus est, le rôle que peuvent jouer les subordonnés pour reconnaître leur gestionnaire n'ont pas été étudiés de manière exhaustive, l'analyse des résultats fait ressortir 27 pratiques spécifiques de reconnaissance regroupées en 4 thèmes et en 7 sous-thèmes. Le présent chapitre émet les constats en lien avec les résultats obtenus au regard de la littérature scientifique. Les résultats permettent de dégager les contributions suivantes :

- 1) Nous relevons de nouvelles pratiques de reconnaissance qui sont propres aux gestionnaires.
- 2) Nous présentons des pratiques de reconnaissance qui sont partagées par les subordonnés et par les gestionnaires.

Nous concluons ce chapitre en exposant les retombées pour la pratique, les limites de notre étude et nous proposons des pistes de recherches futures.

### 5.1 Des pratiques de reconnaissance propres aux gestionnaires

Les résultats obtenus contribuent aux modèles existants sur la reconnaissance au travail, et ce, en spécifiant les pratiques que les subordonnés peuvent adopter pour reconnaître leur gestionnaire<sup>19</sup>. Nos résultats font ressortir le fait que la reconnaissance peut se traduire différemment lorsqu'elle est destinée au gestionnaire.

---

<sup>19</sup> Rappelons qu'à ce jour, la littérature scientifique sur la reconnaissance porte principalement sur les subordonnés et moins sur les gestionnaires.

Notre taxinomie expose de nouvelles pratiques de reconnaissance qui apparaissent essentiellement sous le thème « s’engager ». Les pratiques qui se regroupent sous les sous-thèmes **contribuer au succès** et **collaborer à la tâche** désignent des comportements adoptés par les subordonnés, c’est-à-dire *se consacrer à la tâche, anticiper les besoins, participer à l’atteinte des objectifs, participer aux ateliers organisés, soutenir les initiatives, prendre part aux décisions et partager son expérience*. À l’exception de la pratique *donner de la rétroaction constructive*, notre taxinomie a permis de relever ces sept nouvelles pratiques qui n’ont pas été abordées dans la littérature sur la reconnaissance au travail. Nous expliquons ce résultat par le fait que ces pratiques correspondent davantage à des comportements de réalisation de la tâche tels que soulevés par St-Hilaire (2012).

#### 5.1.1 Reconnaître le gestionnaire par la réalisation de la tâche

Les pratiques du thème « s’engager » font principalement référence à la reconnaissance par l’investissement du subordonné dans son travail. Celui-ci démontre un désir de **contribuer au succès** ou de **collaborer à la tâche** du gestionnaire par les pratiques : *se consacrer à la tâche, anticiper les besoins, participer à l’atteinte des objectifs, participer aux ateliers organisés, soutenir les initiatives, prendre part aux décisions et partager son expérience*. Ainsi, plusieurs des pratiques regroupées sous le thème « s’engager » ne sont pas orientées directement vers le gestionnaire, mais sont dirigées vers la tâche du subordonné<sup>20</sup>. St-Hilaire a soulevé, en 2012, que les employés voient leur rôle essentiellement en matière de réalisation de la tâche, notamment en soutenant l’équipe et le gestionnaire et en donnant les informations nécessaires à leur gestionnaire. Ce sont des pratiques qui visent à contribuer à la performance d’entreprise et qui ne sont donc pas nécessairement orientées vers le gestionnaire même. À titre d’exemple, *se consacrer à la tâche* est une pratique qui consiste à s’appliquer dans son travail pour favoriser la réussite du gestionnaire. C’est donc en déployant ces efforts pour son gestionnaire que le subordonné exprime sa reconnaissance.

---

<sup>20</sup> À titre d’exemple, la pratique *nommer son appréciation personnelle* représente une reconnaissance qui est dirigée directement vers le gestionnaire.

Par ailleurs, nos pratiques du thème « s'engager » manifestent des similarités notables avec la pratique d'accompagnement de l'étude de St-Hilaire *et al.* (2019) qui s'intéresse aux pratiques de travail favorisant la SPT des gestionnaires. Cette étude représente aussi des pratiques dirigées vers la tâche. Notre sous-thème **contribuer au succès** rejoint la compétence qui se nomme : réaliser la tâche, de leur taxinomie. Tous deux signifient d'accomplir son propre travail et s'expriment pour la reconnaissance, par *se consacrer à la tâche* et pour la pratique de travail, par la pratique : faire un travail de qualité. De plus, notre sous-thème **collaborer à la tâche** s'avère similaire à la compétence qui s'appelle : assister dans la tâche, et qui correspond à contribuer à la mission commune, tout comme notre sous-thème. Le parallèle entre notre étude et celle de St-Hilaire *et al.* (2019) met en lumière que les subordonnés semblent concevoir leur rôle face à la reconnaissance des gestionnaires en termes d'exécution de la tâche. Ce constat apparaît particulièrement saillant lorsque l'on regarde la pratique *se consacrer à la tâche*, une pratique que les participants ont nommée comme reconnaissance envers le gestionnaire.

Nos résultats pour le thème « s'engager » mettent de l'avant cette idée de reconnaître en réalisant son travail (p. ex : *se consacrer à la tâche*). Notre étude révèle donc un résultat nouveau ; dans l'objectif de reconnaître le gestionnaire, le subordonné lui offre le meilleur de soi-même afin de favoriser sa performance et ainsi, contribuer à son succès et à son rendement.

### 5.1.2 Reconnaître et s'engager : des concepts contigus

Nous observons que les pratiques du thème « s'engager » se manifestent par la réalisation de la tâche. De plus, comme en témoigne son nom, ce thème regroupe des pratiques qui présentent des similitudes au construit d'engagement au travail présenté par Schaufeli, Salanova, González-Romá et Bakker (2002). Pour ces auteurs, l'engagement au travail se définit par un état d'esprit positif et est caractérisé par trois dimensions soit, la vigueur, le dévouement et l'absorption. La vigueur s'exprime par de hauts niveaux d'énergie, de la

résilience mentale, de la volonté d'investir des efforts et s'apparente notamment à la pratique de reconnaissance *se consacrer à la tâche*. Le dévouement se témoigne par du sens au travail, de l'enthousiasme, de l'inspiration, de la fierté et des défis et rejoint, entre autres, la pratique *participer à l'atteinte des objectifs*. Enfin, l'absorption se traduit par des comportements tels qu'être concentré pleinement dans son travail tout en ayant de la difficulté à se détacher de sa tâche. Cela rejoint par exemple, les pratiques *participer à l'atteinte des objectifs*, *participer aux ateliers organisés*, *prendre part aux décisions*. Ces similarités permettent de constater que plusieurs pratiques de reconnaissance s'inscrivent dans les dimensions de l'engagement au travail.

En somme, les subordonnés expriment leur reconnaissance envers les gestionnaires en s'engageant dans leur travail. En plus des similarités avec l'engagement au travail, la reconnaissance peut prendre une forme de soutien envers le gestionnaire.

### 5.1.3 Reconnaître et se soutenir : un sens commun

Une forme de soutien apparaît aussi dans les pratiques de reconnaissance envers les gestionnaires. Pour Rhoades et Eisenberger (2002), les pratiques de reconnaissance non pécuniaires et symboliques seraient perçues non seulement comme des marques de considération, mais également comme du soutien organisationnel. Dans notre étude, cela se traduit notamment par la pratique de reconnaissance *soutenir les initiatives* (c.-à-d. : collaborer en faisant la promotion des idées et des projets du gestionnaire et en y adhérant). Cette proximité entre les construits du soutien et la reconnaissance n'est pas nouvelle. Le concept de reconnaissance apparaît dans la définition même du soutien organisationnel perçu : « La manière dont le salarié estime que son organisation prend en compte ses efforts, valorise son investissement personnel et contribue à son bien-être professionnel » (Eisenberger, Huntington, Hutchison, et Sowa, 1986, p. 504). Ainsi, nos résultats suggèrent qu'en offrant du soutien au gestionnaire, on lui témoigne de la reconnaissance.

Cette confusion entre les manifestations de reconnaissance, l'engagement et le soutien peut s'expliquer par le manque de conceptualisation du construit de la reconnaissance (Bédard *et al.*, 2002 ; Bourcier et Palobart, 1997 ; Brun et Dugas, 2005). Si certains auteurs utilisent plusieurs terminologies de façon interchangeable pour traiter de la reconnaissance (p. ex. : les récompenses, la rétroaction), cette confusion peut également se transposer dans le sens attribué par les travailleurs au concept de reconnaissance. En plus de la convergence de nos thèmes avec l'engagement et le soutien, nos résultats font ressortir que la reconnaissance s'apparente à des comportements de *followership* actif.

#### 5.1.4 Reconnaître son gestionnaire en s'engageant activement dans son rôle

La théorie de *followership* est un modèle de comportement organisationnel propre aux subordonnés. Cette théorie met de l'avant le caractère actif du rôle du subordonné dans sa relation avec le leader (conscience de la mission, responsable, fiable, joueur d'équipe, faire preuve d'initiative, exprimer son opinion ; Carsten *et al.*, 2010). Nous pouvons faire un parallèle entre ces modèles et la reconnaissance au travail qui semble aussi présenter des pratiques de nature active pour le thème « s'engager »<sup>21</sup>. D'ailleurs, Vecchio (1997) souligne qu'en posant un geste de reconnaissance envers le leader, le *follower* témoigne de son engagement envers lui. Cette idée contribue à expliquer la proximité entre le concept de reconnaissance et le *followership* qui partagent des comportements semblables similaires à l'engagement.

Les pratiques qui s'inscrivent sous le thème « s'engager » et qui consistent à **contribuer au succès** et **collaborer à la tâche** (p. ex. : *participer aux ateliers organisés, soutenir les initiatives, prendre part aux décisions, partager son expérience, donner de la rétroaction constructive*) rejoignent la caractéristique active du *follower*. Les *followers* actifs sont des employés de confiance qui vont offrir leur opinion et donner des directives au leader (Carsten *et al.*, 2010). Dans la reconnaissance, la pratique *se consacrer à la tâche* comporte des

---

<sup>21</sup> Les similarités avec les comportements de *followership* sont représentées à l'annexe A.

similarités avec les comportements responsable et fiable du *follower*. La pratique de reconnaissance *participer à l'atteinte des objectifs* s'apparente aussi plus particulièrement au rôle du *follower* actif qui a conscience de la mission d'entreprise (Carsten *et al.*, 2010). Dixon (2003) abonde en ce sens et évoque d'ailleurs que le comportement du *follower* exemplaire correspond à réaliser la vision et la culture d'une organisation, ce qui reflète le comportement derrière la pratique *participer à l'atteinte des objectifs*. Pour le sous-thème **collaborer à la tâche** (*p. ex. : participer aux ateliers organisés, soutenir les initiatives, prendre part aux décisions, partager son expérience*), la nature des pratiques rejoint la caractéristique d'un bon joueur d'équipe qui se traduit par le fait de travailler en coopération. Enfin, le *follower* actif prendra des initiatives et exprimera son opinion (Carsten *et al.*, 2010), ce qui apparaît dans notre taxinomie, sous la pratique *prendre part aux décisions*.

Globalement, nous pouvons remarquer des similarités entre le rôle actif du *follower* et les pratiques de reconnaissance qui se regroupent sous le thème « s'engager ». Tous deux semblent concevoir le rôle des subordonnés dans la reconnaissance en termes de comportements actifs. À cette conception active de la reconnaissance envers les gestionnaires s'ajoutent des similarités avec les comportements organisationnels discrétionnaires.

#### 5.1.5 Reconnaître son gestionnaire : dévouement au travail et entraide

Les comportements discrétionnaires du modèle des CCO sont associés aux pratiques du thème « s'engager »<sup>22</sup>, c'est-à-dire que le subordonné s'engage au-delà de ce qui est attendu dans le cadre de son rôle face à la reconnaissance, et ce, de façon volontaire. Rappelons que les CCO sont discrétionnaires et contribuent à l'efficacité de l'organisation (Organ, 1988). Globalement, nos sous-thèmes **contribuer au succès** et **collaborer à la tâche** rejoignent les CCO présentés par Podsakoff *et al.* (2000) tels que souci du travail bien fait ou le dévouement

---

<sup>22</sup> Le tableau comparatif se trouve à l'annexe A.

au travail (p. ex. : *se consacrer à la tâche*) ainsi que les comportements d'altruisme ou les comportements d'aide (p. ex. : *anticiper les besoins, partager son expérience*).

Dans la théorie du CCO, les comportements d'entraide consistent à fournir une assistance et ainsi, permettre de résoudre des problèmes ou d'éviter l'émergence de difficultés dans le cours du travail. Cette idée apparaît pour la pratique *anticiper les besoins* qui s'apparente au concept de prévoyance (dimension d'aide du CCO) et qui se caractérise par l'ensemble des comportements par lesquels les individus posent des actes ou informent les collègues de travail pour prévenir des problèmes potentiels (Konovsky et Organ, 1996). Ainsi, cela évite d'engendrer des situations conflictuelles que les gestionnaires doivent régler (Podsakoff *et al.*, 2000). C'est par ce thème que les subordonnés reconnaissent le gestionnaire en adoptant des comportements de souci du travail bien fait (p. ex. : **contribuer au succès**) et d'aide (p. ex. : **collaborer à la tâche**) qui contribuent à l'efficacité du leader et ainsi, de l'organisation. Nous pouvons donc expliquer la proximité entre les pratiques de reconnaissance et les CCO par le fait que la reconnaissance pourrait être un comportement discrétionnaire pour les subordonnés qui dépassent le rôle qui leur est attribué.

#### *5.1.6 Reconnaître le gestionnaire par la rétroaction constructive*

La pratique *donner de la rétroaction constructive* est à différencier des autres pratiques du thème « s'engager ». Contrairement aux autres pratiques énumérées pour ce même thème, c'est une pratique qui apparaît dans la littérature sur la reconnaissance envers les subordonnés (p. ex. : St-Onge, *et al.*, 2005). Pour Brun et Dugas (2005), la rétroaction s'agit de la reconnaissance de la pratique de travail, soit l'appréciation de la manière dont l'individu accomplit son travail (p. ex. : en soulignant les compétences de l'individu au travail). Pour Deci et Ryan (1991), la rétroaction représente une source d'information sur les compétences, ce qui rejoint la pratique de notre étude. Dans la littérature, la rétroaction constructive se transmet par le biais d'une rencontre d'évaluation de rendement (St-Onge, *et al.*, 2005). Bien



que la pratique *donner de la rétroaction constructive* rejoint ces pratiques nommées dans la littérature (p. ex. : St-Onge, *et al.*, 2005 ; Brun et Dugas, 2005 ; Deci et Ryan, 1991), celle-ci se distingue de la reconnaissance envers les subordonnés sur un point. Nos résultats mettent en lumière que pour les subordonnés, la reconnaissance sous forme de rétroaction constructive s'exprime dans un contexte privé. Par ailleurs, les participants ont mentionné que la rétroaction était plutôt verbalisée de façon informelle et privée, et ce, dans le cadre de leur propre rencontre d'évaluation de performance. Il s'agit d'une pratique de reconnaissance qui vise tout d'abord à **contribuer au succès** du gestionnaire. Cette pratique est donc à différencier de la rétroaction constructive dans le cadre d'évaluation de rendement des subordonnés dont l'objectif est d'attribuer un boni. Dans les recherches futures, il serait intéressant d'étudier les ressources favorisant la reconnaissance dispensée par les subordonnés envers les gestionnaires dans le cadre de rencontre d'évaluation de leur rendement.

Dans le cadre de notre étude, les participants gestionnaires et subordonnés ont rapporté que la reconnaissance par la rétroaction semble être pratiquée de façon informelle, mais s'effectue plutôt lors d'un moment seul avec le gestionnaire. Dans leur rôle, les subordonnés ne semblent pas être tenus de fournir de la rétroaction constructive à leur gestionnaire et semblent donc en fournir de façon informelle pour le reconnaître.

#### *5.1.7 Être loyal envers son gestionnaire par la reconnaissance du statut*

Les pratiques de reconnaissance qui concernent le thème « s'allier » et les sous-thèmes **respecter l'autorité** et **être en appui** (p. ex. : *suivre les instructions, respecter la ligne hiérarchique, solliciter l'expertise, accepter les décisions, défendre les décisions, soutenir l'influence*) sont liées à des dimensions de loyauté et convergent avec les modèles de comportements organisationnels de *followership* et de CCO. Les comportements de reconnaissance du statut comportent ainsi une dimension de loyauté envers le gestionnaire et se divisent en comportements passifs et proactifs.

Pour le sous-thème **respecter l'autorité** (p. ex. : *suivre les instructions et respecter la ligne hiérarchique*), celui-ci représente particulièrement le rôle passif dans la reconnaissance. Le subordonné semble se comporter comme un *follower* qui se conforme et qui respecte le leader (Carsten *et al.*, 2010). Ce même sous-thème rejoint également la dimension du CCO d'obéissance organisationnelle qui est une dimension de soumission et d'acceptation envers l'organisation (Organ et Ryan, 1995) (p. ex. : *suivre les instructions et respecter la ligne hiérarchique*).

À l'inverse, en plus de représenter des comportements loyaux, les pratiques *défendre les décisions* et *soutenir l'influence* qui appartiennent au sous-thème **être en appui** représentent un rôle plutôt proactif. C'est notamment en soutenant l'influence que le subordonné prend l'imputabilité de ses actions (Carsten *et al.*, 2010) et porte la décision du gestionnaire comme si c'était la sienne. Kellerman (2019) met de l'avant le fait que, bien que les *followers* n'aient pas d'autorité, ils peuvent exercer du pouvoir et de l'influence au travail. Cela se traduit à travers les pratiques de reconnaissance de notre étude (p. ex. : *défendre les décisions et soutenir l'influence*) qui présentent des similarités avec des comportements de *followership* proactif.

Nos résultats démontrent que la reconnaissance du statut du gestionnaire revêt un caractère distinct (p. ex. : *suivre les instructions, respecter la ligne hiérarchique, solliciter l'expertise, accepter les décisions, défendre les décisions, soutenir l'influence*) lorsque le geste est posé par leurs subordonnés. La reconnaissance du statut évoqué par Siegrist (1996) fait référence d'une part à la sécurité dans la vie professionnelle. Un manque de reconnaissance du statut se réfère à un changement dans le statut professionnel, une mobilité descendante, un manque de perspectives de promotion, ou une incohérence de statut (occuper un emploi sans la formation scolaire adéquate). Ces dernières manifestations de reconnaissance proviennent de programmes organisationnels. En effet, les subordonnés ne disposent pas de la latitude décisionnelle ni des ressources ou de l'autorité nécessaire pour fournir une sécurité d'emploi ou ajuster la rémunération qui s'arrime au statut du gestionnaire. Ainsi, les subordonnés reconnaissent le statut des gestionnaires, non pas comme le font les programmes

organisationnels en fournissant une sécurité d'emploi, mais plutôt par des comportements loyaux qui leur sont propres. Ce résultat face à la reconnaissance au travail présente un caractère nouveau.

En résumé, nos résultats mettent de l'avant le fait que les pratiques de reconnaissance qui sont regroupées sous les sous-thèmes **respecter l'autorité** et **être en appui** sont liés à la reconnaissance du statut et s'apparentent à des comportements de loyauté. Le premier sous-thème correspond à des comportements plus passifs alors que le second sous-thème représente des comportements plus proactifs. La reconnaissance du statut du gestionnaire se manifeste différemment lorsque le geste est posé par un subordonné (p. ex. : *soutenir l'influence*) que lorsque la reconnaissance provient de programmes organisationnels de reconnaissance (p. ex. : fournir une sécurité d'emploi ; Siegrist, 1996).

En somme, notre étude présente des pratiques de reconnaissance nouvelles qui sont liées à la réalisation de la tâche (p. ex. : *se consacrer à la tâche*). Nos résultats mettent en lumière que le soutien et l'engagement apparaissent comme forme de reconnaissance envers les gestionnaires. De plus, les pratiques de reconnaissance se traduisent par des comportements actifs pouvant s'apparenter au rôle de *followership*. Ces pratiques semblent être accomplies volontairement tels des CCO qui évoquent un souci de travail bien fait et un désir d'entraide. De surcroît, la reconnaissance par la rétroaction se distingue dans notre étude, puisqu'elle est transmise de façon privée et n'est pas formalisée contrairement à la rétroaction remise par les gestionnaires à leurs subordonnés. Parmi les pratiques de reconnaissance de notre étude qui sont propres aux gestionnaires, plusieurs pratiques sous le thème « s'allier » font référence à la reconnaissance du statut et s'expriment par des comportements passifs ou actifs qui reflètent de la loyauté.

## 5.2 Reconnaître en gratifiant et en socialisant : des pratiques partagées par les subordonnés et les gestionnaires

Il n'existe pas de correspondance parfaite entre les pratiques relevées dans notre étude et les modèles existants de reconnaissance au travail puisque les modèles existants n'ont pas étudié spécifiquement les pratiques de reconnaissance (p. ex. : Brun et Dugas, 2005 ; St-Onge *et al.*, 2005 ; El-Akreimi *et al.*, 2009). C'est pour cette raison que notre étude se distingue parmi la littérature existante sur la reconnaissance au travail puisque nous représentons des pratiques spécifiques (comportements observables), ce qui n'avait pas été fait à ce jour. Les pratiques de reconnaissance sous le thème « s'engager » constituent des pratiques qui sont distinctes des manifestations déjà identifiées dans les modèles de la reconnaissance au travail. Pour les pratiques qui concernent le fait de « s'allier », celles-ci ont été nommées par Siegrist (1996), mais se manifestent de façon différente lorsque dispensées envers les gestionnaires, notamment par des comportements de loyauté. Pour les thèmes « gratifier » et « socialiser » identifiés dans notre étude, ils sont de nature semblable à certaines pratiques de reconnaissance déjà relevées dans la littérature scientifique (p. ex. la reconnaissance des résultats, la reconnaissance existentielle) et peuvent être à la fois destinés aux subordonnés et aux gestionnaires. Tout comme les pratiques du thème « gratifier », les pratiques de reconnaissance qui sont regroupées sous le thème « socialiser » peuvent être elles aussi échangées par un gestionnaire et un subordonné.

### 5.2.1 La gratification, une reconnaissance publique pour les gestionnaires

Le thème « gratifier » et le sous-thème qui y est associé **témoigner de la contribution** (p. ex. : *souligner la réussite, partager les succès, recommander les compétences, appuyer la candidature pour un prix*) correspondent à des pratiques qui sont partagées par les subordonnés et par les gestionnaires. Pour la reconnaissance envers les subordonnés, **témoigner de la contribution** se manifeste en évaluant les réalisations d'un employé dans le cadre d'une rencontre de rendement ou d'une cérémonie soulignant la réussite, en donnant une prime ou en félicitant l'employé (Brun et Dugas, 2005). Pour les gestionnaires, notre étude rejoint cette conception et met en lumière que la reconnaissance par la gratification

s'effectue par les pratiques : *souligner la réussite, partager les succès, recommander les compétences, appuyer la candidature pour un prix*. Ces pratiques rejoignent la définition de Dejours (1993) pour qui la reconnaissance prend le sens de gratitude et signifie souligner l'apport des travailleurs à la réalisation du travail (p. ex. : *souligner la réussite*). Nos résultats convergent aussi avec la reconnaissance des résultats présentée par Brun et Dugas (2005), pour qui ces pratiques font une appréciation du rendement d'autrui.

Enfin, les pratiques qui représentent le sous-thème **témoigner de la contribution** s'apparentent à des pratiques travail et des pratiques de gestion favorisant la SPT. Tout d'abord, les pratiques de ce thème comportent aussi des similarités avec les pratiques de travail favorisant la SPT (St-Hilaire *et al.*, 2019). Pour ces auteurs, les pratiques de reconnaissance font référence à l'action d'exprimer le soutien au gestionnaire, d'exprimer sa satisfaction auprès du gestionnaire et de mettre l'accent sur le bon travail de celui-ci. Ces pratiques sont semblables à *nommer son appréciation personnelle* et *souligner la réussite*. De plus, les pratiques de notre thème rejoignent de façon similaire les pratiques de gestion favorisant la SPT (p.ex. : exprimer sa satisfaction au subordonné ; St-Hilaire *et al.*, 2018). Ces similarités nous permettent d'avancer que les pratiques de reconnaissance par la gratification peuvent être échangées par les subordonnés et par les gestionnaires.

Finalement, les pratiques qui représentent le thème « gratifier » et le sous-thème **témoigner de la contribution** du gestionnaire rejoignent les modèles existants de reconnaissance au travail ainsi que le modèle de comportement en SPT de Hilaire *et al.* (2019). En résumé, ce parallèle entre les théories existantes et notre taxinomie nous permet de constater que les pratiques de gratification peuvent être partagées par les subordonnés et par les gestionnaires.

### 5.2.2 Reconnaître son gestionnaire : une question de réciprocité

Le thème « socialiser » qui regroupe les sous-thèmes **établir une relation de réciprocité** (*échanger des plaisanteries, échanger sur les vies personnelles, se montrer bienveillant, faire preuve de transparence, remercier, nommer son appréciation personnelle*) et **faire preuve**

**de sollicitude** (*offrir des cadeaux, célébrer une occasion spéciale, inviter à des activités sociales*) se traduit par des pratiques qui peuvent être partagées par les subordonnés et par les gestionnaires. La nature de ces pratiques est distincte des autres pratiques de reconnaissance puisqu'elles rejoignent la conception existentielle (humaniste) de la reconnaissance présentée par Brun et Dugas (2005). Selon ces auteurs, la reconnaissance est fondée sur une vision positive de l'être humain et s'appuie sur la tendance innée de la personne à vouloir s'accomplir (Maslow, 1943). Notre étude converge avec les études qui font référence à la reconnaissance de l'être qui accomplit le travail (Brun et Dugas, 2005 ; El-Akreimi *et al.*, 2009) plutôt que d'insister sur un objectif de performance organisationnelle. Par la pratique *nommer son appréciation personnelle*, le thème « socialiser » rejoint l'idée mise de l'avant par Brun et Dugas (2002) selon laquelle la reconnaissance se manifeste en accordant de l'attention envers une personne en reconnaissant son caractère distinctif et son potentiel. Pour Brun et Dugas (2005, p. 82), l'approche existentielle constitue le « socle sur lequel s'appuient toutes les autres pratiques de reconnaissance », mettant l'accent ainsi sur l'importance marquée des pratiques qui s'inscrivent dans la reconnaissance existentielle. Notre étude montre aussi que, malgré le lien hiérarchique entre le subordonné et le gestionnaire, un caractère informel s'installe dans les gestes que les subordonnés posent envers le gestionnaire pour la reconnaissance.

Les pratiques de reconnaissance sous le thème « socialiser » s'expriment aussi de façon informelle. La reconnaissance informelle peut se manifester par des comportements intangibles, soit par des comportements de respect (p. ex. : un regard exprimant la considération, des réactions d'empathie, consulter l'autre pour des décisions ; El-Akreimi *et al.*, 2009). Dans notre étude, les pratiques de reconnaissance du thème « socialiser » et de ses sous-thèmes **établir une relation de réciprocité** et **faire preuve de sollicitude** se manifestent, entre autres, par les pratiques *échanger des plaisanteries*, *nommer son appréciation personnelle* ou encore *inviter le gestionnaire à des activités sociales*. Bien que la reconnaissance existentielle puisse être encadrée par des programmes de reconnaissance formels, elle est surtout de nature informelle et non pécuniaire (p. ex. : Brun et Dugas, 2005). Notre étude montre donc ce caractère informel de la reconnaissance envers le gestionnaire.

Notre analyse permet également d'observer que la reconnaissance revêt un fort caractère relationnel. La nature relationnelle de la reconnaissance apparaît particulièrement saillante lorsque nous comparons nos pratiques avec les pratiques relationnelles de l'étude de St-Hilaire *et al.* (2019). Faire la conversation constitue une pratique de leur étude qui s'apparente à la pratique de reconnaissance *échanger sur les vies personnelles*. Inviter les autres à des activités sociales constitue également une pratique relevée dans notre étude et la leur, ainsi que développer des rituels pour des occasions spéciales est similaire à la pratique de reconnaissance *célébrer une occasion spéciale*. Enfin, la pratique de travail : plaisanter ou rire s'apparente à la pratique de reconnaissance *échanger des plaisanteries*. D'autres similarités apparaissent au niveau des sous-thèmes. La compétence qui se nomme : développer une relation et notre sous-thème **faire preuve de sollicitude** ainsi que la compétence sous le nom : interagir, ainsi que notre sous-thème **établir une relation de réciprocité** s'avèrent particulièrement similaires. De plus, nos pratiques convergent avec les pratiques de gestions favorisant la SPT de St-Hilaire *et al.* (2018) (p. ex. : partager un repas avec un subordonné s'apparente à *inviter à des activités sociales*). Malgré le fait que ces modèles regroupent les pratiques de travail par compétences, les similarités entre les pratiques de travail, les pratiques de gestion et notre taxinomie permettent de mettre en lumière le caractère relationnel de la reconnaissance. En effet, ce résultat suggère que la reconnaissance en socialisant peut se manifester autant par un subordonné que par un gestionnaire.

Enfin, nous avons établi que la reconnaissance revêt un caractère informel et relationnel. Les pratiques de reconnaissance s'inscrivent donc dans la réciprocité des échanges entre gestionnaire et subordonnés.

En somme, les pratiques de reconnaissance ont en majorité été présentées dans la littérature scientifique comme étant des pratiques de reconnaissance dispensées par les collègues, par les gestionnaires ou par l'organisation et dirigées vers les subordonnés. Nos résultats rapportent de nouvelles pratiques qui sont singulières aux subordonnés pour reconnaître leur gestionnaire en plus d'offrir une plus grande spécificité dans les dimensions de la

reconnaissance en traduisant celles-ci en pratiques spécifiques. La présente recherche contribue à une meilleure compréhension de la reconnaissance en fournissant une taxinomie des pratiques spécifiques de reconnaissance envers les gestionnaires. Nous émettons donc les constats suivants :

- Nous observons des pratiques de reconnaissance nouvelles et propres aux gestionnaires.
- Nous présentons des pratiques de reconnaissance partagées par les subordonnés et par les gestionnaires.

Au même titre que les cadres et les dirigeants devraient être davantage sensibilisés aux retombées de la reconnaissance (St-Onge *et al*, 2005), il devrait en être de même pour les subordonnés. Notre étude contribue au fait que la reconnaissance ne soit pas seulement une pratique de gestion, mais également une pratique de travail adoptée par les subordonnés. De plus, notre étude permet de fournir un modèle de pratiques à adopter en contexte organisationnel afin de favoriser la SPT des gestionnaires. La SPT ne relève pas uniquement de la responsabilité des gestionnaires ou des obligations légales de l'organisation. Pour Brun et Dugas (2005, p. 87), « les pratiques de reconnaissance doivent s'intégrer dans les habitudes de vie au travail des employés et des gestionnaires, dans les pratiques courantes de gestion des ressources humaines et dans l'organisation actuelle du travail. »

Nous soutenons que nos résultats apportent une conception nouvelle de la reconnaissance au travail sur le plan théorique en y intégrant des pratiques qui s'adressent spécifiquement aux gestionnaires.

### **5.3 Retombées pour la pratique**

Nous présentons des comportements qui peuvent être mis en place quotidiennement. Notre étude a des retombées pour les organisations qui auront accès à un cadre de référence leur permettant de développer des leviers d'action en lien avec la reconnaissance au travail à



inclure aux programmes de reconnaissance pour que ceux-ci incluent les gestionnaires. De plus, nous avons identifié des pratiques concrètes qui peuvent faire l'objet de programmes de formations afin de sensibiliser les subordonnés aux pratiques de reconnaissance, des comportements à adopter pour favoriser la SPT des gestionnaires.

#### **5.4 Limites de l'étude**

La présente étude a permis de contribuer à une meilleure compréhension de la reconnaissance au travail. Celle-ci comporte toutefois certaines limites. Tout d'abord, cette étude s'inscrit dans une recherche plus large. Bien que les recommandations méthodologiques en lien avec l'utilisation de données secondaire aient été respectées, la reconnaissance au travail ne constituait pas l'objet principal d'étude. Par conséquent, il y aurait un besoin d'étudier spécifiquement la reconnaissance envers les gestionnaires.

Ensuite, l'étudiante chercheuse n'a pas mené les entrevues puisqu'il s'agit de données préexistantes. Dans ce cas, un dialogue avec les participants n'a pas pu être mené, ce qui pourrait nuire à la compréhension et à l'interprétation des données puisque la chercheuse n'aurait pas eu accès au contexte. Cependant, l'accord interjuges a permis d'atténuer cette limite en corroborant les significations partagées entre les codeuses quant à l'analyse des données.

Enfin, plusieurs participants rencontraient des difficultés à nommer des pratiques spécifiques de reconnaissance envers leur gestionnaire et quelques entrevues n'ont pu être codées. L'étude suivante pourrait prévoir un schéma d'entrevue plus spécifique et adapté à la reconnaissance envers les gestionnaires afin de contribuer à une meilleure compréhension de la reconnaissance au travail.

## 5.5 Les pistes de recherches futures

Les études passées ont montré que l'exposition aux différents facteurs de risques (stresseurs) peut varier selon le niveau de gestion (Lundqvist *et al.*, 2018). En outre, il existe des différences entre les gestionnaires de différents niveaux quant à leur santé émotionnelle et comportementale (Singh et Prakash, 2019). Il faudrait répliquer l'étude pour analyser les différences entre les gestionnaires occupant des postes à différents niveaux de gestion puisqu'ils semblent encourir des risques différents dans leur environnement de travail.

Au même titre que le mentionnent certains auteurs par rapport au concept de soutien social (Beggs *et al.*, 1996 ; Nurullah, 2012), peu d'études portent sur les circonstances qui facilitent ou entravent les pratiques de reconnaissance envers le gestionnaire. Il importerait donc de se tourner vers l'étude des ressources et des contraintes qui facilitent ou entravent la reconnaissance envers les gestionnaires.

Enfin, nous invitons la communauté scientifique à porter un regard permettant une meilleure compréhension de la reconnaissance au travail envers les gestionnaires, que ce soit en étudiant les différences entre les niveaux de gestion ou les facteurs qui facilitent ou entravent l'adoption de pratiques envers les gestionnaires.

## CONCLUSION

Les gestionnaires évoluent dans des organisations changeantes, et sont de plus en plus exposés à une surcharge de travail, à un manque d'autonomie et de soutien ainsi qu'à un manque de reconnaissance. Ces sources de stress, lorsque prolongées, engendrent des problèmes de SPT (p. ex. : Bakker et Demerouti, 2007). S'il apparaît que les gestionnaires perçoivent vivre un déséquilibre important entre les efforts qu'ils fournissent et les récompenses qu'ils reçoivent au travail, la majorité des études sur la reconnaissance au travail n'a pas les gestionnaires comme objet d'étude, mais bien les subordonnés. Afin d'agir sur la SPT des gestionnaires, une étude (St-Hilaire *et al.*, 2019) identifie les pratiques de travail spécifiques qui favorisent la SPT des gestionnaires. Si la reconnaissance envers les subordonnés a bien été documentée à ce jour, les pratiques de reconnaissance en tant que comportements observables envers les gestionnaires ont été peu étudiées. Or, le manque de reconnaissance constitue un facteur de risque important à leur SPT. Notre étude met de l'avant la contribution des subordonnés à la reconnaissance des gestionnaires en répondant à la question suivante : par quelles pratiques spécifiques les subordonnés reconnaissent-ils leur gestionnaire au travail ?

Nos résultats ont été structurés de manière à proposer une taxinomie des pratiques de reconnaissance envers les gestionnaires. À notre connaissance, notre étude est la première à présenter des pratiques (comportements observables) de reconnaissance envers les gestionnaires. Ainsi, nous contribuons à une meilleure compréhension du rôle des subordonnés dans la reconnaissance envers les gestionnaires. Nos résultats permettent de bonifier les modèles de reconnaissance existants en identifiant les comportements observables de reconnaissance centrés sur les gestionnaires. Il s'agit d'une contribution ayant des retombées pratiques pour les organisations notamment pour le développement des programmes de reconnaissance et la formation. Ceux-ci pourront être bonifiés par l'intégration des pratiques de travail identifiées dans notre taxinomie et ainsi contribuer à une culture organisationnelle favorable à la reconnaissance au travail envers les gestionnaires.

## RÉFÉRENCES

- Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J. P., Maroy, C., Ruquoy, D. et Saint-Georges, D. (1995). *Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales*. Armand Colin : Paris.
- Association of Professional Executives of the Public Services of Canada. (2013). Sondage sur le travail et la santé des cadres supérieurs 2012 de l'APEX [APEX 2012 Executive Work and Health Survey]. Tiré de <http://www.apex.gc.ca/uploads/key%20priorities/health/2012%20health%20survey%20results%20-%20fr.pdf>
- Association of Professional Executives of the Public Services of Canada. (2017). Sondage de l'APEX sur le travail et la santé des cadres supérieurs 2017 : les résultats sont là!. Tiré de <http://www.apex.gc.ca/wp-content/uploads/2018/01/APEX-2017-Work-and-Health-Survey-Report-Fr.pdf>
- Autissier, D., Johnson, K. et Metais-Wiersch, E. (2018). Du changement à la transformation. *Question(s) de management*, 21 (2), 45-54.
- Bakker, A. B. et Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22, 309–328.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Sixma, H. J., Bosveld, W. et Van Dierendonck, D. (2000). Patient demands, lack of reciprocity, and burnout: A five-year longitudinal study among general practitioners. *Journal of organizational behavior*, 21(4), 425-441.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Barling, J., Weber, T. et Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of applied psychology*, 81(6), 827.
- Bédard, A. H., Giroux, H. et Morin, E. M. (2002). Les pratiques de reconnaissance du travail des cadres supérieurs du Réseau de la santé et des services sociaux. *Cahier de recherche, Centre de recherche et d'interventions sur le travail, l'efficacité organisationnelle et la santé (CRITEOS)*, Tiré de <http://biblos.hec.ca/biblio/memoires/m2002no78.pdf>.
- Beggs, J. J., Haines, V.A. et Hurlbert, J. S. (1996). Situational contingencies surrounding the receipt of informal support. *Social Forces*, 75 (1), 201 – 22.

- Ben Aissa, H. et Sassi, N. (2019). Application du modèle du « Job/Demand/Resource » à l'analyse des niveaux de stress des cadres. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 23 (2). 32-44.
- Bernin, P. et Theorell, T. (2001). Demand–control–support among female and male managers in eight Swedish companies. *Stress and Health*, 17(4), 231-243.
- Biron, C., St-Hilaire, F. et Brun, J. P. (2016). Implementation of an organizational intervention on quality of life at work: Key elements and reflections. In C. Biron, R. J., Burke. et C. L. Cooper (dir.), *Creating Healthy Workplaces* (p. 287-306). London : Routledge.
- Björklund, C., Lohela-Karlsson, M., Jensen, I. et Bergström, G. (2013). Hierarchies of health. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 55, 752–760.
- Blackshear, P. B. (2003). The followership continuum: A model for fine tuning the workforce. *The Public Manager*, 32(2), 25.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Blegen, M. A., Goode, C. J., Johnson, M., Maas, M. L., McCloskey, J. C. et Moorhead, S. A. (1992). Recognizing staff nurse job performance and achievements. *Research in nursing & health*, 15(1), 57-66.
- Bolduc, F. et Baril-Gingras, G. (2006). Les conditions d'exercice du travail des cadres : un facteur déterminant. *Objectif prévention*, 29(2), 26-27.
- Bolduc, F. et Baril-Gingras, G. (2010). Les conditions d'exercice du travail des cadres de premier niveau : Une étude de cas [The working conditions of front-line managers: A case study]. *Pistes*, 12(3), 1–23. Tiré de <https://pistes.revues.org/2777>
- Bourbonnais, R., Brisson, C., Moisan, J. et Vézina, M. (1996). Job strain and psychological distress in white-collar workers. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 22(2), 139-145.
- Bourcier, C. and Palobart, Y. (1997). *La reconnaissance, un outil de motivation pour vos salariés*, Paris : Éditions d'organisation.
- Brillet, F., Coutelle, P. et Hulin, A. (2013). Proposition d'une mesure de la reconnaissance : Une approche par la justice perçue. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 89(3), 3-18.
- Broadbridge, A. (2002). Retail managers : their work stressors and coping strategies. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9(3), 173-183.

- Brun, J.-P., Biron, C., Martel, J. et Ivers, H. (2003). *Évaluation de la santé mentale au travail : Une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines Études et recherches / Rapport No. R-342*. Québec, Canada : Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail.
- Brun, J.-P., Biron, C., et St-Hilaire (2009). Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail. Guide RG — 618, Montréal, IRSST/Québec, Université Laval, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail, 76 p.
- Brun, J.-P. et Dugas, N. (2002). La reconnaissance au travail : Une pratique riche de sens, document de sensibilisation. Centre d'expertise en gestion des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du trésor, Québec : Secrétariat du Conseil du trésor.
- Brun, J.-P. et Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30 (2), 79-88.
- Burns, J.M. (1978) *Leadership*. New York : Harper & Row
- Byrne, A., Dionisi, A. M., Barling, J., Akers, A., Robertson, J., Lys, R., ... et Dupré, K. (2014). The depleted leader: The influence of leaders' diminished psychological resources on leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 344-357.
- Carpentier-Roy, M.-C. (1991). *Corps et âme : psychopathologie du travail infirmier*. Montréal, Québec : Liber.
- Carpentier-Roy, M. C. et Pharand, S. (1992). *Organisation du travail et santé mentale chez les enseignantes et les enseignants du primaire et du secondaire*. Québec : Communications CEQ.
- Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., West, B. J., Patera, J. L. et McGregor, R. (2010). Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 543-562.
- Cox, T., Griffiths, A., Barlowe, C. A., Randall, R., Thomson, L. E. et Rial-Gonzalez, E. (2000). *Organizational interventions for work stress: A risk management approach*. Sudbury : HSE Books.
- Creswell, J. W. (1994). *Research design: Qualitative and quantitative approach*. London : Publications.
- Creswell, J. W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and mixed methods*. (2e ed.), Californie : Thousand Oaks, Sage.

- Crompton, S. (2011). *Qu'est-ce qui stresse les stressés ? Principales sources de stress des travailleurs*. Tendances sociales canadiennes (No.11-008) : Statistiques Canada.
- Dansereau Jr, F., Graen, G. et Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 13(1), 46-78.
- Dany, F. et Livian, Y.-F. (2002) *La Nouvelle Gestion des Cadres : Employabilité, individualisation et vie au travail*, Paris : Vuibert.
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. In R. Dienstbier (dir.), *Nebraska Symposium on Motivation : Vol. 38. Perspectives on motivation* (p. 237-288). Lincoln : University of Nebraska Press
- De Croon, E. M., Blonk, R. W. B., De Zwart, B. C. H., Frings-Dresen, M. H. W. et Broersen, J. P. J. (2002). Job stress, fatigue, and job dissatisfaction in Dutch lorry drivers: Towards an occupation specific model of job demands and control. *Occupational and Environmental Medicine*, 59, 356–361.
- De Jonge, J., Bosma, H., Peter, R. et Siegrist, J. (2000). Job strain, effort-reward imbalance and employee well-being: a large-scale cross-sectional study. *Social science & medicine*, 50 (9), 1317-1327.
- De Jonge, J. et Kompier, M. A. (1997). A critical examination of the demand-control-support model from a work psychological perspective. *International journal of stress management*, 4(4), 235-258.
- Dejours, C. (1993). *Travail, usure mentale : de la psychopathologie à la psychodynamique du travail, nouvelle édition augmentée*, Paris : Bayard Éditions.
- Dejours, C. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation*. Versailles, France : Éditions Quæ.
- Dejours, C. (2005). Nouvelles formes de servitude et suicide. *Travailler*, 13 (1), 53-73.
- Dejours, C. (2016). La méthodologie en psychopathologie du travail. *Travailler*, (1), 125-144.
- Del Balso, M. et Lewis, A. D. (2007). *Recherche en sciences humaines : une initiation à la méthodologie*. Montréal : Modulo.
- Dellve, L. et Wikström, E. W. A. (2009). Managing complex workplace stress in health care organizations: leaders' perceived legitimacy conflicts. *Journal of Nursing Management*, 17(8), 931-941.

- Deluga, R. J. et Perry, J. T. (1991). The relationship of subordinate upward influencing behaviour, satisfaction and perceived superior effectiveness with leader—member exchanges. *Journal of occupational psychology*, 64(3), 239-252.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. et Ebbinghaus, M. (2002). From mental strain to burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(4), 423-441.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. et Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Didla, S., Mearns, K. et Flin, R. (2009). Safety citizenship behaviour: A proactive approach to risk management. *Journal of Risk Research*, 12(3-4), 475-483.
- Diebig, M., Poethke, U. et Rowold, J. (2017). Leader strain and follower burnout: Exploring the role of transformational leadership behaviour. *German Journal of Human Resource Management*, 31(4), 329–348.
- Dixon, E. N. (2003). *An exploration of the relationship of organizational level and measures of follower behaviors. Unpublished doctoral dissertation.* University of Alabama, Huntsville.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. et Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- El-Akremiti, A. Sassi, N. Bouzidi, S. (2009). Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail. *Relations industrielles*, 64 (4), 662–684.
- Fall, A. (2015). Reconnaissance au travail : validation d'une échelle de mesure dans le contexte des entreprises. *European Review of Applied Psychology*, 65(4), 189-203.
- Fernet, C. et Austin, S. (2014). Self-Determination and Job Stress. In M. Gagné. (dir). *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory* (p. 231-244). Oxford University Press.
- Fiedler, F. E. et Garcia, J. E. (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance.* New York : John Wiley & Sons.
- Flanagan, J. C. (1954). *The Critical Incident Technique*, *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-58.
- Fortin, M-F. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche. Méthodes de recherche quantitatives et qualitatives* (2e éd.). Montréal : Chenelière Éducation Inc.



- Gadlinger, M. C., Fischer, J. E., Schneider, S., Terris, D. D., Krückeberg, K., Yamamoto, S. et Kromm, W. (2010). Gender moderates the health-effects of job strain in managers. *International archives of occupational and environmental health*, 83(5), 531-541.
- Gernet, I. et Dejours, C. (2009). Evaluation of work and recognition. *Nouv Rev Psychosociologie*, 8, 27-36.
- Glowinkowski, S. P. et Cooper, C. L. (1986). Organisational issues in stress research. *Journal of Managerial Psychology*, 1(1), 3-11.
- Gorgievski, M. J. et Hobfoll, S. E. (2008). Work can burn us out or fire us up: Conservation of resources in burnout and engagement. In J. R. B. Halbesleben (éd.), *Handbook of stress and burnout in health care* (p. 7-22). Hauppauge, NY : Nova Science.
- Graham, J. W. (1988). Transformational leadership: Fostering follower autonomy, not automatic followership. *Emerging leadership vistas*, 73-79.
- Guiliani, F. et Torrès, O. (2017). L'influence de la somnolence et de la concentration sur la vigilance entrepreneuriale des dirigeants de PME. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 16 (3), 147-176.
- Halbesleben, J. R. (2006). Sources of social support and burnout: a meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of applied Psychology*, 91(5), 1134.
- Hannah, D.R. et Lautsch, B.A. (2010). Counting in qualitative research : Why to conduct it, when to avoid it, and when to closet it. *Journal of Management Inquiry*, 20(1), 14-22.
- Hansen, F., Smith, M. et Hansen, R. B. (2002). Rewards and recognition in employee motivation. *Compensation and Benefits Review*, 34(5), 64-72.
- Harvey, S., Courcy, F., Petit, A., Hudon, J., Teed, M., Loïselle, O. et Morin, A. (2006). *Organizational interventions and mental health in the workplace: A synthesis of international approaches* (p. 1-56). Québec : IRSST, Communications Division.
- Heaton, J. (2004). *Reworking qualitative data : The possibility of secondary analysis*. London : Sage.
- Hentrich, S., Zimmer, A., Sosnowsky-Waschek, N., Gregersen, S. et Petermann, F. (2017). The role of core self-evaluations in explaining depression and work engagement among managers. *Current Psychology*, 36(3), 516-529.
- Hivon, C. (1999). « La reconnaissance : des paroles, des gestes, de l'écoute », *Échange*, 13(1), 5-9.

- Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*. Bruxelles : De Boeck.
- Hobfoll, S. E. et Shirom, A. (1993). Stress and burnout in the workplace: Conservation of resources. *Handbook of organizational behavior*, 1, 41-61.
- Hochschild, A.R. (1983), *The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling*, University of California Press, Berkeley, CA.
- Hoel, H., Sparks, K. et Cooper, C. L. (2001). *The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment*. Geneva: International Labour Organization.
- Honneth, A. (2000). *La lutte pour la reconnaissance*. Paris : Les Editions du Cerf.
- House, J. S., Landis, K. R. et Umberson, D. (1988). Social relationships and health. *Science*, 241 (4865), 540-545.
- Hu, Q., Schaufeli, W. B. et Taris, T. W. (2011). The job demands–resources model: An analysis of additive and joint effects of demands and resources. *Journal of vocational behavior*, 79(1), 181-190.
- Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (2007). *Dépister les risques psychosociaux, des indicateurs pour vous guider*, Paris.
- Johnson, J. V. et Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American journal of public health*, 78(10), 1336-1342.
- Johnson, J. V., Hall, E. M. et Theorell, T. (1989). Combined effects of job strain and social isolation on cardiovascular disease morbidity and mortality in a random sample of the Swedish male working population. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 271-279.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job design. *Administrative science quarterly*, 24, 285-307.
- Karasek, R. et Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basis Books.
- Kellerman, B. (2019), The future of followership, *Strategy & Leadership*, 47(5), 42-46.

- Kelloway, E. K. et Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress*, 24(3), 260-279.
- Kelloway, E. K. et Day, A. L. (2005). Building healthy workplaces: what we know so far. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37(4), 223.
- Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L., & Barling, J. (2005). Poor leadership. *Handbook of work stress*, 89-112.
- Kernodle, T. A. et Noble, D. (2013). Organizational citizenship behavior: Its importance in academics. *American Journal of Business Education*, 6(2), 235-240.
- Kessler, R. C., Andrews, G., Colpe, L. J., Hiripi, E., Mroczek, D. K., Normand, S. L., ... & Zaslavsky, A. M. (2002). Short screening scales to monitor population prevalences and trends in non-specific psychological distress. *Psychological medicine*, 32(6), 959-976.
- Kinman, G. et Jones, F. (2008). Effort-reward imbalance and overcommitment: Predicting strain in academic employees in the United Kingdom. *International Journal of Stress Management*, 15(4), 381.
- Kinnunen, U., Feldt, T., & Mäkikangas, A. (2008). Testing the effort-reward imbalance model among Finnish managers: The role of perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(2), 114–127.
- Konovsky, M. A. et Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of organizational behavior*, 17(3), 253-266.
- Kristensen, T. S., Hannerz, H., Høgh, A. et Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire-a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 438-449.
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J. et Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects—a systematic review and a meta-analysis. *Journal of occupational and environmental medicine*, 50(8), 904-915.
- Lawler, E. E. (1986). Reward systems and strategy. In J. R. Gardner, R. Rachlin et H.W. Sweeny. (dir.), *Handbook of strategic planning* (p. 10.1–10,24). New York: Wiley.
- Lazarus, R. S. et Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York : Springer.

- Lecours, A., et Therriault, P. Y. (2017). Preventive behaviour at work—A concept analysis. *Scandinavian Journal of Occupational Therapy*, 24(4), 249-258.
- Liden, R. C. et Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management journal*, 23(3), 451-465.
- Lindholm, M., Dejin-Karlsson, E., Östergren, P. O. et Udén, G. (2003). Nurse managers' professional networks, psychosocial resources and self-rated health. *Journal of advanced nursing*, 42(5), 506-515.
- Lindorff, M. (2001). Research Note: Are they lonely at the top? Social relationships and social support among Australian managers. *Work and Stress*, 15(3), 274-282.
- Lindorff, M. (2005). Determinants of received social support: Who gives what to managers?. *Journal of Social and Personal Relationships*, 22(3), 323-337.
- Litchman, M. (2013). *Qualitative research in éducation : A user's guide* (3e éd.). Thousand Oaks : Sage Publications.
- Lundqvist, D., Eriksson, A. F. et Ekberg, K. (2012). Exploring the relationship between managers' leadership and their health. *Work*, 42(3), 419-427.
- Lundqvist, D., Eriksson, A. F. et Ekberg, K. (2018). Managers' social support : Facilitators and hindrances for seeking support at work. *Work*, 59(3), 351-365.
- Lundqvist, D., Reineholm, C., Gustavsson, M. et Ekberg, K. (2013). Investigating work conditions and burnout at three hierarchical levels. *Journal of occupational and environmental medicine*, 55(10), 1157-1163.
- Luthans, F. et Stajkovic, A. D. (1999). Reinforce for performance: The need to go beyond pay and even rewards. *Academy of Management Perspectives*, 13(2), 49-57.
- Marchand, A. et Blanc, M-È. (2011). Occupation, work organisation conditions and the development of chronic psychological distress. *Work*, 40(4), 425-435.
- Marchand, A., Demers, A. et Durand, P. (2005). Does work really cause distress? The contribution of occupational structure and work organization to the experience of psychological distress. *Social science and medicine*, 61(1), 1-14.
- Marchand, A., Durand, P., Haines, V. Y. et Harvey, S. (2015). The multilevel determinants of workers' mental health: Results from the SALVEO study. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 50, 445-459.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

- McCann, L., Hassard, J. et Morris, J. (2004). Middle managers, the new organizational ideology and corporate restructuring: comparing Japanese and Anglo-American management systems. *Competition and change*, 8(1), 27-44.
- Meindl, J. R. (1995). The romance of leadership as a follower-centric theory: A social constructionist approach. *The leadership quarterly*, 6(3), 329-341.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. (2e éd.), Bruxelles : Éditions De Boeck.
- Mohr, G. et Wolfram, H. J. (2010). Stress among managers: The importance of dynamic tasks, predictability, and social support in unpredictable times. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(2), 167.
- Montano, D., Reeske, A., Franke, F. et Hüffmeier, J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 327-350.
- Moorman, R. H. et Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational behavior*, 16(2), 127-142.
- Morris, J. A. et Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of management review*, 21(4), 986-1010.
- Nelson, B. (2016). You get what you reward : A research-based approach to employee recognition. In M. J. Grawitch et D. W. Ballard. (dir.), *The psychological healthy workplace. Building a Win-Win Environment for organizations and employees* (p. 157-179), Washington : American Psychological Association.
- Niedhammer, I., Ganem, V., Gendrey, L., David, S. et Degioanni, S. (2006). Propriétés psychométriques de la version française des échelles de la demande psychologique, de la latitude décisionnelle et du soutien social du « Job Content 90 Questionnaire » de Karasek : résultats de l'enquête nationale SUMER. *Santé publique*, 18(3), 413-427.
- Nielsen, M. L., Rugulies, R., Christensen, K. B., Smith-Hansen, L. et Kristensen, T. S. (2006). Psychosocial work environment predictors of short and long spells of registered sickness absence during a 2-year follow up. *Journal of occupational and environmental medicine*, 48(6), 591-598.
- Nieuwenhuijsen, K., Bruinvels, D. et Frings-Dresen, M. (2010). Psychosocial work environment and stress-related disorders, a systematic review. *Occupational medicine*, 60(4), 277-286.

- Nourry, N., Luc, A., Lefebvre, F., Sultan-Taïeb, H. et Béjean, S. (2014). Psychosocial and organizational work environment of nurse managers and self-reported depressive symptoms: cross-sectional analysis from a cohort of nurse managers. *International journal of occupational medicine and environmental health*, 27(2), 252-269.
- Nurullah, A. S. (2012). Received and provided social support: A review of current evidence and future directions. *American Journal of Health Studies*, 27(3), 173-188.
- Oc, B. et Bashshur, M. R. (2013). Followership, leadership and social influence. *The Leadership Quarterly*, 24(6), 919-934.
- Onyemah, V. (2008). Role Ambiguity, Role Conflict, and Performance: Empirical Evidence of an Inverted-U Relationship. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(3), 299-313.
- Organisation mondiale de la Santé (OMS). (1948). Préambule à la Constitution de l'Organisation mondiale de la Santé, tel qu'adopté par la Conférence internationale sur la Santé, New York, 19-22 juin 1946 ; signé le 22 juillet 1946 par les représentants de 61 États. 1946 ; (Actes officiels de l'Organisation mondiale de la Santé, no 2, p. 100) et entrée en vigueur le 7 avril 1948.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior : The good soldier syndrome*. Lexington, Mass : Lexington Books.
- Organ, D. W., et Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 48(4), 775-802.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. et MacKenzie S. P. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. London : Sage Publications.
- Paillé, P. (2007). La recherche qualitative : une méthodologie de la proximité. In H. Dorvil (Éd.), *Problèmes sociaux. Tome III. Théories et méthodologies de la recherche* (p. 409-443). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2012). Chapitre 11 - L'analyse thématique. Dans : *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (p. 231-314). Paris : Armand Colin.
- Paquet, M., Gavranic, A., Courcy, F., Gagnon, S. et Duchesne, M.-A. (2011). Recognition practices at work : A new psychometric measure and implementation guidelines. *The International Journal of Knowledge, Culture, & Change Management*, 10(12), 1-16.

- Parasuraman, S. et Cleek, M. A. (1984). Coping behaviors and managers' affective reactions to role stressors. *Journal of Vocational Behavior*, 24(2), 179-193.
- Patton, M. Q. (2002). Two decades of developments in qualitative inquiry: A personal, experiential perspective. *Qualitative social work*, 1(3), 261-283.
- Pelfrene, E., De Backer, G., Mak, R., De Smet, P. et Kornitzer, M. (2002). Job stress and cardiovascular risk factors. Results from the BELSTRESS study. *Arch public health*, 60, 245-268.
- Pelletier, M.-È. (2014). *Sentiments de responsabilité et conduite des cadres intermédiaires dans le travail de gestion du personnel* [Feelings of responsibility and middle managers' behaviors in human resource management] Thèse de doctorat. Université Laval, Québec.
- Persson, O. et Thylefors, I. (1999). Career with no return: roles, demands, and challenges as perceived by Swedish ward managers. *Nursing Administration Quarterly*, 23 (3), 63-80.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. et Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Provalis Research. (2020). QDA Miner (Version 5.0.34, version pour académique) [Programme informatique]. Montréal, Québec.
- Qu, S. Q. et Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative research in accounting & management*, 8(3), 238-264.
- Quick, J. C., Macik-Frey, M. et Cooper, C. L. (2007). Managerial dimensions of organizational health: The healthy leader at work. *Journal of Management Studies*, 44(2), 189-205.
- Renault, E. (2004). Reconnaissance, institutions, injustice. *Revue du MAUSS*, (1), 180-195.
- Rhoades, L. et Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
- Ricœur, P. (2004). *Parcours de la reconnaissance*. Paris : Stock.
- Rodham, K. et Bell, J. (2002). Work stress: An exploratory study of the practices and perceptions of female junior healthcare managers. *Journal of nursing management*, 10 (1), 5-11.

- Rousseau, V., Aubé, C., Chiocchio, F., Boudrias, J. S. et Morin, E. M. (2008). Social interactions at work and psychological health: The role of leader–member exchange and work group integration. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(7), 1755-1777.
- Salmela-Aro, K., Rantanen, J., Hyvönen, K., Tilleman, K. et Feldt, T. (2011). Bergen burnout inventory : reliability and validity among finnish and estonian managers. *International archives of occupational and environmental health*, 84(6), 635-645.
- Savoie-Zajc, L. (2007). Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide?. *Recherches qualitatives, hors série*(5), 99-111.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. et Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W. et van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology*, 57, 173–203.
- Scott Jr, W. E. (1966). Activation theory and task design. *Organizational behavior and human performance*, 1(1), 3-30.
- Seki, K. S., Ishikawa, H. et Yamazaki, Y. (2014). Participative climate as a key for creating healthy workplaces. In C. Biron, R. J., Burke,. et C. L. Cooper (dir.), *Creating healthy workplaces : Stress reduction, improved well-being, and organizational effectiveness* (p. 15–35). London : Routledge.
- Shirom, A., Nirel, N. et Vinokur, A. D. (2006). Overload, autonomy, and burnout as predictors of physicians' quality of care. *Journal of occupational health psychology*, 11(4), 328.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27–41.
- Siegrist, J. (2001). A theory of occupational stress. In J. Dunham (éd.), *Stress in the workplace: Past, present and future* (p. 52–66). Londres : Whurr Publishers
- Siegrist, J. (2002). Effort–reward imbalance at work and health. In P. L. Perrowe, et D. C. Ganster (éd.), *Historical and current perspectives on stress and health* (p. 261–291). Amsterdam : JAI Elsevier.
- Siegrist, J. (2005). Social reciprocity and health: new scientific evidence and policy implications. *Psychoneuroendocrinology*, 30(10), 1033-1038.



- Siegrist, J., Peter, R., Junge, A., Cremer, P. et Seidel, D. (1990). Low status control, high effort at work and ischemic heart disease: prospective evidence from blue-collar men. *Social science & medicine*, 31(10), 1127-1134.
- Singh, H. et Prakash, N. (2019). Differences in physical, behavioral and emotional health of managers at different levels of management. *Indian Journal of Health & Wellbeing*, 10(7-9), 180-188.
- Skagert, K., Dellve, L., Eklöf, M., Pousette, A. et Ahlborg Jr, G. (2008). Leaders' strategies for dealing with own and their subordinates' stress in public human service organisations. *Applied ergonomics*, 39(6), 803-811.
- Skakon, J., Kristensen, T. S., Christensen, K. B., Lund, T. et Labriola, M. (2011). Do managers experience more stress than employees? Results from the Intervention Project on Absence and Well-being (IPAW) study among Danish managers and their employees. *Work*, 38(2), 103-109.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. et Guzman, J. (2010) Are leader's well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress* 24(2): 107-139
- Spence Laschinger, H.K. et Finegan, J. (2008). Situational and dispositional predictors of nurse manager burnout : A time-lagged analysis. *Journal of Nursing Management*, 16(5), 601-607.
- Stajkovic, A. et Luthans, F. (2001). Differential effects of incentive motivators on work performance. *The Academy of Management Journal*, 44(3), 580-590.
- Stansfeld, S. et Candy, B. (2006). Psychosocial work environment and mental health—a meta-analytic review. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32(6), 443-462.
- Statistique Canada (2013). Le système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) Canada 2012 (No.12-501-X) Ottawa : Statistique Canada.
- St-Hilaire, F. (2012). *Les pratiques de gestion et de travail en lien avec la santé psychologique au travail. Une étude exploratoire par approche méthodologique mixte* [Management and work practices with respect to the psychological health at work. an exploratory study with mixed methods approach] Thèse de doctorat, Université Laval, Québec.
- St-Hilaire, F. (2016). Développer la reconnaissance au travail. In J-L, Bernaud, P Desrumaux, D Guédon. *Psychologie de la bientraitance professionnelle : Concepts, modèles et dispositifs*. (p. 246-256) Québec, Canada : DUNOD.

- St-Hilaire, F., Gilbert, M. H. et Brun, J. P. (2019). What if subordinates took care of managers' mental health at work?. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(2), 337-359.
- St-Hilaire, F., Gilbert, M. H. et Lefebvre, R. (2018). Managerial Practices to Reduce Psychosocial Risk Exposure: A Competency-Based Approach. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue canadienne des sciences de l'administration*, 35(4), 535-550.
- Stinglhamber, F. et Vandenberghe, C. (2002). L'engagement envers l'organisation et le supérieur : un examen de leurs antécédents. *Psychologie du travail et des organisations*, 8(2), 137-165.
- St-Onge, Sylvie, Victor Haines, Isabelle Aubin, Claudia Rousseau et Geneviève Lagassé (2005). Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail. *Gestion*, 30, 89-101.
- St-Onge, S. et Thériault Roland. (2014). *Gestion de la rémunération : théorie et pratique* (3e édition). Chenelière éducation.
- Strauss, A. et Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Sundkvist, Y. et Zingmark, K. (2003). Leading from intermediary positions: first-line administrators' experiences of their occupational role and situation. *Scandinavian Journal of Occupational Therapy*, 10(1), 40-46.
- Tessier, N. (2006). L'impact des modes de gestion des cadres sur le stress au travail. *Management et Avenir*, (2), 143-158.
- Thiétart, R. A. (2003). *Méthodes de recherche en management*, (2e éd, Ser. Gestion sup). Dunod.
- Thomas, D. R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American journal of evaluation*, 27(2), 237-246.
- Truchot, D. (2004). *Épuisement professionnel et burnout : concepts, modèles, interventions*. Dunod.
- Trudel, L., Simard, C. et Vonarx, N. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire ? *Recherches qualitatives, hors série*(5), 99-111.

- Uhl-Bien, M., Graen, G. B. et Scandura, T. A. (2000). Implications of *leader-member exchange* (LMX) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage. *Research in personnel and human resources management*, 18, 137-186.
- Uhl-Bien, M. et Pillai, R. (2007). The romance of leadership and the social construction of *followership*. *Followercentered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl*, 187-209.
- Van der Maren, J.-M. (2003). *La recherche appliquée en pédagogie, des modèles pour l'enseignement* (2e éd.). Bruxelles : De Boeck.
- Van Dyne, L., Graham, J. W. et Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 37(4), 765-802.
- Van Vegchel, N., De Jonge, J., Bakker, A. B., et Schaufeli, W. B. (2002). Testing global and specific indicators of rewards in the Effort-Reward Imbalance model: Does it make any difference? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 403–421.
- Van Vegchel, N., De Jonge, J., Bosma, H. et Schaufeli, W. (2005). Reviewing the effort–reward imbalance model: drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social science & medicine*, 60 (5), 1117-1131.
- Veach T, Rahe RH, Tolles RL. et Newhall LM. (2003). Effectiveness of an intensive stress intervention workshop for senior managers. *Stress and Health*. 19, 257-64.
- Vecchio, R. P. (1997). Effective followership: Leadership turned upside down. In R. P. Vecchio (), *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations* (p. 114-123). Notre Dame, ID : University of Notre Dame Press.
- Vézina, M., Bourbonnais, R., Marchand, A. et Arcand, R. (2010). Contraintes psychosociales de travail et problèmes de santé mentale au Québec ; une analyse différenciée selon le sexe. *Canadian Journal of Public Health*, 101(1), S23-S28.
- Vézina, M., Cloutier, E., Stock, S., Lippel, K., Fortin, E. et Delisle, A. (2011). Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et sécurité du travail (EQCOTESST) RR-691. Québec : Institut national de santé publique du Québec, Institut de la statistique du Québec, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail.
- Wakabayashi, M. et Graen, G. B. (1984). The Japanese career progress study: A 7-year follow-up. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 603.

- Weber, R. (1990). *Quantitative Applications in the Social Sciences: Basic content analysis*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Willis Towers Watson. (2016). *Employee health and business success: Making the connections and taking action-summary of the global findings of the 2015/2016 staying@ work Survey*. London : Willis Towers Watson.
- Wong, C. A. et Laschinger, H. K. S. (2015). The influence of frontline manager job strain on burnout, commitment and turnover intention: A cross-sectional study. *International journal of nursing studies*, 52(12), 1824-1833.
- Wooldridge, B., Schmid, T. et Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of management*, 34 (6), 1190-1221.
- Yerkes, R. M. et Dodson, J. D. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation. *Journal of comparative neurology and psychology*, 18(5), 459-482.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251-289.

## ANNEXE A

### COMPARAISON ENTRE LES PRATIQUES SPÉCIFIQUES DE RECONNAISSANCE « S'ENGAGER » ET LES COMPORTEMENTS ORGANISATIONNELS DES SUBORDONNÉS

| Thème         | Sous-thème                   | Pratique spécifique  | Comportement de<br><i>Followership</i><br>Carsten <i>et al.</i><br>(2010)     | CCO<br>Podsakoff <i>et al.</i> ,<br>(2000)          |
|---------------|------------------------------|--|---|---|
| « S'engager » | <b>Contribuer au succès</b>  | Se consacrer à la tâche<br>Anticiper les besoins<br>Participer à l'atteinte des objectifs<br>Donner de la rétroaction constructive | (Actif)<br>Conscience de la mission<br>Responsable-Fiable                     | Souci du travail bien fait<br>Dévouement au travail |
|               | <b>Collaborer à la tâche</b> | Participer aux ateliers organisés<br>Soutenir les initiatives<br>Prendre part aux décisions<br>Partager son expérience             | (Actif)<br>Joueur d'équipe<br>Prendre des initiatives<br>Exprimer son opinion | Altruisme<br>Comportements d'aide                   |

## ANNEXE B

### COURRIEL UTILISÉ POUR LE RECRUTEMENT DES PARTICIPANTS

**Objet du courriel :** Sollicitation pour participer à une étude

**Les pratiques de gestion et de travail qui favorisent la santé psychologique au travail**

Bonjour,

Dans le but d'identifier les pratiques de gestion et de travail qui favorisent la santé psychologique au travail, nous sollicitons votre participation pour une étude en gestion des ressources humaines qui se déroule à l'Université de Sherbrooke.

**En quoi consiste votre participation à l'étude ?**

- Vous êtes invité(e) à participer à l'étude par le biais d'entrevues individuelles enregistrées d'une durée approximative de **45 à 120 minutes**, et ce, en toute confidentialité. Votre décision de participer à ce projet de recherche ne sera, en aucun cas, transmise à votre employeur.
- Les entretiens se dérouleront, selon la disponibilité du participant, entre le (dates), et ce, **à l'endroit** qu'il jugera le plus favorable à la protection de la confidentialité quant à sa participation à l'étude. Il est à noter que l'entrevue peut être menée pendant le temps de travail.
- La participation à l'entrevue est autorisée par votre employeur, mais votre décision de participer à ce projet de recherche ne sera, en aucun cas, transmise à votre employeur.

**Qui peut participer ?**

Les personnes que nous recherchons doivent être en poste dans l'organisation **depuis au moins 12 mois** et proviennent de **tous les corps d'emploi** de votre organisation, c'est-à-dire autant les gestionnaires que les employés :

- **Gestionnaires** : cadres supérieurs et cadres intermédiaires, contremaîtres et cadres de premier niveau ;
- **Employés** : professionnels, semi-professionnels et techniciens, personnel de bureau, ouvriers qualifiés, personnel et ouvriers non qualifiés et manœuvres.

Toutefois, pour les besoins de la recherche, si plusieurs personnes désiraient participer, nous sélectionnerons les participants afin d'assurer une diversité de corps d'emploi et de niveau de gestion.

**Quoi faire pour participer ?**

Si vous désirez participer à l'étude et contribuer au développement des connaissances en santé psychologique au travail, vous n'avez qu'à communiquer avec :

**Madame Rébecca Lefebvre**

Coordonnatrice du projet de recherche

[REDACTED]

**MERCI DE VOTRE PARTICIPATION !**

Cordialement,

**France St-Hilaire**, chercheuse responsable du projet de recherche et professeure au

Département de management et GRH,

Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke

Étude approuvée par le comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke (CER-LSH 2013- 42), le 2013-27-09).

## ANNEXE C

### AFFICHE UTILISÉE POUR LE RECRUTEMENT DES PARTICIPANTS



#### Les pratiques de gestion et de travail qui favorisent la santé psychologique au travail



#### DANS QUEL BUT?

Nous sollicitons votre participation à cette étude qui vise à identifier vos pratiques ainsi que les pratiques de votre gestionnaire ou de vos employés qui favorisent la santé psychologique au travail.



#### QUI PEUT PARTICIPER?

Être en poste **depuis au moins 12 mois**. Tous les corps d'emploi sont sollicités:

- **Gestionnaires:** cadres supérieurs et cadres intermédiaires, contremaîtres et cadres de premier niveau;
- **Employés:** professionnels, semi-professionnels et techniciens, personnel de bureau, ouvriers qualifiés, personnel et ouvriers non qualifiés et manœuvres.

#### ENTREVUE, ANONYMAT ET CONFIDENTIALITÉ

- Entrevue individuelle enregistrée d'une durée approximative de **45 à 120 minutes**;
- La **participation à l'entrevue est autorisée par votre employeur**, mais votre **décision** de participer à ce projet de recherche est **personnelle**. En **aucun cas**, votre participation sera transmise à votre employeur.

#### LIEU ET HEURE DES ENTREVUES

- Selon la disponibilité du participant, les entrevues dérouleront entre le :

- **Où?** À l'endroit **qu'il jugera le plus favorable à la protection de la confidentialité** quant à sa participation à l'étude. Il est à noter que l'entrevue **peut être mené pendant le temps de travail**.

#### PARTICIPATION OU INFORMATIONS

Pour **manifestez votre intérêt** à participer au projet ou pour des **questions** :

**Rébecca Lefebvre**  
Coordonnatrice du projet de recherche

Chercheuse responsable du projet de recherche: **Mme France St-Hilaire** (Ph.D.), professeure adjointe au Département de management et GRH de l'Université de Sherbrooke.

## ANNEXE D

### FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT (GESTIONNAIRES)

Vous êtes invité(e) à participer à un projet de recherche. Le présent document vous renseigne sur les modalités de ce projet de recherche. S'il y a des mots ou des paragraphes que vous ne comprenez pas, n'hésitez pas à poser des questions. Pour participer à ce projet de recherche, vous devrez signer le consentement à la fin de ce document et nous vous en remettrons une copie signée et datée.

#### TITRE DU PROJET

LES PRATIQUES DE GESTION ET DE TRAVAIL QUI FAVORISENT  
LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

#### CHERCHEUSE RESPONSABLE DU PROJET

- ☐ France St-Hilaire, professeure adjointe
- ☐ Département de management et GRH, Faculté d'administration de l'université de Sherbrooke

#### PERSONNE À CONTACTER

- ☐ Rébecca Lefebvre
- ☐ Coordonnatrice du projet de recherche

#### FINANCEMENT DU PROJET DE RECHERCHE

La chercheuse a reçu des fonds de l'organisme subventionnaire Fonds de recherche Société et culture du Québec (FQRSC). Les contrats de recherche avec les organisations partenaires sont également une source de financement pour le projet de recherche.

#### OBJECTIF DU PROJET

L'objectif de ce projet de recherche est d'identifier les pratiques de gestion et de travail qui sont liées à la santé psychologique au travail tout en prenant en compte les ressources/contraintes dont disposent les gestionnaires et les employés.

#### RAISON ET NATURE DE LA PARTICIPATION



Vous êtes invités à participer à ce projet de recherche parce que vous êtes un **gestionnaire** (cadre supérieur, cadre intermédiaire, contremaître ou cadre de premier niveau). Votre participation à ce projet sera requise pour une **entrevue individuelle enregistrée** d'environ **45 à 120 minutes**, à l'endroit qui vous convient. Sachez que l'entrevue peut être tenue pendant le temps de travail. De même, votre participation au projet de recherche constitue votre consentement à ce que vos employés (ou les membres de l'équipe que vous supervisez) sachent que vous avez participé à ce projet de recherche.

#### **AVANTAGES POUVANT DÉCOULER DE LA PARTICIPATION**

Votre participation à ce projet de recherche pourra être l'occasion de discuter, en toute confidentialité, de vos pratiques de gestion ainsi que des pratiques de travail de vos employés ou de votre équipe en lien avec la santé psychologique au travail. Cela représente une occasion privilégiée de réflexion personnelle. À cela s'ajoute le fait qu'elle contribuera à l'avancement des connaissances afin d'améliorer la santé psychologique au travail.

#### **INCONVÉNIENTS ET RISQUES POUVANT DÉCOULER DE LA PARTICIPATION**

Votre participation à ce projet de recherche ne devrait pas comporter d'inconvénients significatifs, si ce n'est que le fait de donner de votre temps. Il se pourrait que le fait de parler de votre expérience professionnelle vous amène à ressentir un certain inconfort pendant l'entrevue. Si vous en éprouvez le besoin, vous pourrez prendre une pause ou demander la poursuite de l'entrevue à un autre moment qui vous conviendra. Vous trouverez également en annexe les coordonnées du programme d'aide aux employés de votre organisation ou encore d'organismes, que vous pourriez contacter si nécessaire, qui offrent des services de soutien gratuitement.

#### **DROIT DE RETRAIT SANS PRÉJUDICE DE LA PARTICIPATION**

Il est entendu que votre participation à ce projet de recherche est tout à fait volontaire et que vous restez libre, à tout moment, de mettre fin à votre participation sans avoir à motiver votre décision ni à subir de préjudice de quelque nature que ce soit. Advenant que vous vous retiriez de l'étude, demandez-vous que les documents audio ou écrits vous concernant soient détruits ?

Oui ☐ Non ☐

Il vous sera toujours possible de revenir sur votre décision. Le cas échéant, la chercheuse vous demandera explicitement si vous désirez la modifier.

#### **ÉTUDES ULTÉRIEURES**

Il se peut que les résultats obtenus à la suite de cette étude donnent lieu à une autre recherche.

Dans cette éventualité, autorisez-vous les responsables de ce projet à vous contacter à nouveau et à vous demander si vous souhaitez participer à cette nouvelle recherche ?

Oui ☐ Non ☐

Il se peut également que nous utilisions les résultats obtenus dans le cadre d'autres projets de recherche en lien avec les pratiques de gestion et de travail et/ou avec la santé psychologique au travail. Dans cette éventualité, acceptez-vous que nous utilisions ces données pour des études subséquentes ?

Oui ☐ Non ☐

### **CONFIDENTIALITÉ, PARTAGE, SURVEILLANCE ET PUBLICATIONS**

- 1) L'employeur a donné son accord pour la participation de ses employés à cette recherche et il ne recevra pas la liste des participants à cette recherche.
- 2) Durant votre participation à ce projet de recherche, la chercheuse recueillera et consignera dans un dossier de recherche les renseignements vous concernant. Seuls les renseignements nécessaires à la bonne conduite du projet de recherche seront recueillis. Ils comprendront les informations suivantes : nom, sexe, âge, scolarité, fonction, temps occupé à cette fonction, occupation antérieure et l'enregistrement audio.
- 3) Votre nom n'apparaîtra pas sur la transcription de votre entrevue. L'identification sera codifiée. La clé du code, reliant votre nom à votre dossier de recherche, sera conservée par la chercheuse responsable du projet de recherche. Si des extraits de votre témoignage devaient être utilisés dans le rapport du projet de recherche ou tout autre document ou présentation liés, ils seront banalisés afin d'en assurer l'anonymat. Tous les renseignements recueillis au cours du projet de recherche demeureront strictement confidentiels dans les limites prévues par la loi.
- 5) Les données du projet de recherche pourront être publiées dans des revues scientifiques ou partagées avec d'autres personnes lors de discussions scientifiques. Aucune publication ou communication scientifique ne renfermera d'information permettant de vous identifier.
- 6) Les données recueillies seront conservées, pour une période n'excédant pas 5 ans après la fin de la collecte des données. Après cette période, les données seront détruites. Seules les transcriptions des entrevues seront conservées. Aucun renseignement permettant d'identifier les personnes qui ont participé à l'étude n'apparaîtra dans aucune documentation.
- 8) À des fins de surveillance et de contrôle, le dossier de cette recherche pourrait être consulté par une personne mandatée par le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, ou par des organismes gouvernementaux mandatés par la loi. Toutes ces personnes et ces organismes adhèrent à une politique de confidentialité.

### **RÉSULTATS DE LA RECHERCHE ET PUBLICATIONS**

Les résultats de cette recherche seront communiqués aux organisations sous forme de rapport de recherche complet. La diffusion des résultats se fera aussi dans des congrès scientifiques.

### **SURVEILLANCE DES ASPECTS ÉTHIQUES ET IDENTIFICATION DU PRÉSIDENT DU COMITÉ D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE LETTRES ET SCIENCES HUMAINES**

Le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines a approuvé ce projet de recherche et en assure le suivi. De plus, il approuvera au préalable toute révision et toute modification apportée au formulaire d'information et de consentement, ainsi qu'au protocole de recherche. Vous pouvez parler de tout problème éthique concernant les conditions dans lesquelles se déroule votre participation à ce projet avec la responsable du projet ou expliquer vos préoccupations à **Mme Dominique Lorrain**, présidente du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, en communiquant par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro sans frais suivant : [REDACTED]

### CONSENTEMENT LIBRE ET ÉCLAIRÉ DU PARTICIPANT OU DE LA PARTICIPANTE

Je, \_\_\_\_\_ (*nom en caractères d'imprimerie*), déclare avoir lu et/ou compris le présent formulaire et j'en ai reçu un exemplaire. Je comprends la nature et le motif de ma participation au projet. J'ai eu l'occasion de poser des questions auxquelles on a répondu, à ma satisfaction.

Par la présente, j'accepte librement de participer au projet.

Signature de la participante ou du participant : \_\_\_\_\_

Fait à \_\_\_\_\_, le \_\_\_\_\_ 201\_.

### DÉCLARATION DE RESPONSABILITÉ DES CHERCHEURS DE L'ÉTUDE ET DE L'OBTENTION DU CONSENTEMENT

Je, \_\_\_\_\_, membre de l'équipe du projet de recherche, déclare que la chercheuse responsable du projet de recherche, mon équipe de recherche (intervieweur, transcripteur et codeur) et moi sommes responsables du déroulement du présent projet de recherche. Je certifie avoir expliqué à la participante ou au participant intéressé(e) les termes du présent formulaire, avoir répondu aux questions qu'il ou qu'elle m'a posées à cet égard et lui avoir clairement indiqué qu'il ou qu'elle reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus. Je m'engage à garantir le respect des objectifs de l'étude et des obligations énoncées dans ce document, à vous informer de tout élément qui serait susceptible de modifier la nature de votre consentement et à respecter la confidentialité.

Signature : \_\_\_\_\_

Fait à \_\_\_\_\_, le \_\_\_\_\_ 201\_.

### ANNEXE 1<sup>23</sup> – COORDONNÉES PAP/PAE et CLSC/CSSS

Voici les coordonnées du service de soutien psychologique et du programme d'aide au personnel (PAP) de votre organisation :

[REDACTED]

<sup>23</sup> La liste des ressources a été ajustée pour chacune des organisations.

## ANNEXE E

### FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT (EMPLOYÉS)

Vous êtes invité(e) à participer à un projet de recherche. Le présent document vous renseigne sur les modalités de ce projet de recherche. S'il y a des mots ou des paragraphes que vous ne comprenez pas, n'hésitez pas à poser des questions. Pour participer à ce projet de recherche, vous devrez signer le consentement à la fin de ce document et nous vous en remettrons une copie signée et datée.

#### TITRE DU PROJET

LES PRATIQUES DE GESTION ET DE TRAVAIL QUI FAVORISENT  
LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

#### CHERCHEUSE RESPONSABLE DU PROJET

- ☐ France St-Hilaire, professeure adjointe
- ☐ Département de management et GRH, Faculté d'administration de l'université de Sherbrooke

#### PERSONNE À CONTACTER

- ☐ Rébecca Lefebvre
- ☐ Coordonnatrice du projet de recherche

#### FINANCEMENT DU PROJET DE RECHERCHE

La chercheuse a reçu des fonds de l'organisme subventionnaire Fonds de recherche Société et culture du Québec (FQRSC). Les contrats de recherche avec les organisations partenaires sont également une source de financement pour le projet de recherche.

#### OBJECTIF DU PROJET

L'objectif de ce projet de recherche est d'identifier les pratiques de gestion et de travail qui sont liées à la santé psychologique au travail tout en prenant en compte les ressources/contraintes dont disposent les gestionnaires et les employés.

#### RAISON ET NATURE DE LA PARTICIPATION

Vous êtes invités à participer à ce projet de recherche parce que vous êtes un **employé** (professionnels, semi-professionnels et techniciens, personnel de bureau, ouvriers qualifiés, personnel et ouvriers non qualifiés et manœuvres). Votre participation à ce projet sera requise pour une **entrevue individuelle enregistrée** d'environ **45 à 120 minutes**, à l'endroit qui vous convient. Sachez que l'entrevue peut être tenue pendant le temps de travail.

#### AVANTAGES POUVANT DÉCOULER DE LA PARTICIPATION

Votre participation à ce projet de recherche pourra être l'occasion de discuter, en toute confidentialité, de vos pratiques de travail ainsi que des pratiques de gestion de votre supérieur en lien avec la santé psychologique au travail. Cela représente une occasion privilégiée de réflexion personnelle. À cela s'ajoute le fait qu'elle contribuera à l'avancement des connaissances afin d'améliorer la santé psychologique au travail.

#### INCONVÉNIENTS ET RISQUES POUVANT DÉCOULER DE LA PARTICIPATION

Votre participation à ce projet de recherche ne devrait pas comporter d'inconvénients significatifs, si ce n'est que le fait de donner de votre temps. Il se pourrait que le fait de parler de votre expérience professionnelle vous amène à ressentir un certain inconfort pendant l'entrevue. Si vous en éprouvez le besoin, vous pourrez prendre une pause ou demander la poursuite de l'entrevue à un autre moment qui vous conviendra. Vous trouverez également en annexe les coordonnées du programme d'aide aux employés de votre organisation ou encore d'organismes, que vous pourriez contacter si nécessaire, qui offrent des services de soutien gratuitement.

#### DROIT DE RETRAIT SANS PRÉJUDICE DE LA PARTICIPATION

Il est entendu que votre participation à ce projet de recherche est tout à fait volontaire et que vous restez libre, à tout moment, de mettre fin à votre participation sans avoir à motiver votre décision ni à subir de préjudice de quelque nature que ce soit. Advenant que vous vous retiriez de l'étude, demandez-vous que les documents audio ou écrits vous concernant soient détruits ?

Oui ☐ Non ☐

Il vous sera toujours possible de revenir sur votre décision. Le cas échéant, la chercheuse vous demandera explicitement si vous désirez la modifier.

#### ÉTUDES ULTÉRIEURES

Il se peut que les résultats obtenus à la suite de cette étude donnent lieu à une autre recherche. Dans cette éventualité, autorisez-vous les responsables de ce projet à vous contacter à nouveau et à vous demander si vous souhaitez participer à cette nouvelle recherche ?

Oui ☐ Non ☐

Il se peut également que nous utilisions les résultats obtenus dans le cadre d'autres projets de recherche en lien avec les pratiques de gestion et de travail et/ou avec la santé psychologique au travail. Dans cette éventualité, acceptez-vous que nous utilisions ces données pour des études subséquentes ?

Oui ☐ Non ☐

### **CONFIDENTIALITÉ, PARTAGE, SURVEILLANCE ET PUBLICATIONS**

- 1) L'employeur a donné son accord pour la participation de ses employés à cette recherche et il ne recevra pas la liste des participants à cette recherche.
- 2) Durant votre participation à ce projet de recherche, la chercheuse recueillera et consignera dans un dossier de recherche les renseignements vous concernant. Seuls les renseignements nécessaires à la bonne conduite du projet de recherche seront recueillis. Ils comprendront les informations suivantes : nom, sexe, âge, scolarité, fonction, temps occupé à cette fonction, occupation antérieure et l'enregistrement audio.
- 3) Votre nom n'apparaîtra pas sur la transcription de votre entrevue. L'identification sera codifiée. La clé du code, reliant votre nom à votre dossier de recherche, sera conservée par la chercheuse responsable du projet de recherche. Si des extraits de votre témoignage devaient être utilisés dans le rapport du projet de recherche ou tout autre document ou présentation liés, ils seront banalisés afin d'en assurer l'anonymat. Tous les renseignements recueillis au cours du projet de recherche demeureront strictement confidentiels dans les limites prévues par la loi.
- 5) Les données du projet de recherche pourront être publiées dans des revues scientifiques ou partagées avec d'autres personnes lors de discussions scientifiques. Aucune publication ou communication scientifique ne renfermera d'information permettant de vous identifier.
- 6) Les données recueillies seront conservées, pour une période n'excédant pas 5 ans après la fin de la collecte des données. Après cette période, les données seront détruites. Seules les transcriptions des entrevues seront conservées. Aucun renseignement permettant d'identifier les personnes qui ont participé à l'étude n'apparaîtra dans aucune documentation.
- 7) À des fins de surveillance et de contrôle, le dossier de cette recherche pourrait être consulté par une personne mandatée par le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, ou par des organismes gouvernementaux mandatés par la loi. Toutes ces personnes et ces organismes adhèrent à une politique de confidentialité.

### **RÉSULTATS DE LA RECHERCHE ET PUBLICATIONS**

Les résultats de cette recherche seront communiqués aux organisations sous forme de rapport de recherche complet. La diffusion des résultats se fera aussi dans des congrès scientifiques.

### **SURVEILLANCE DES ASPECTS ÉTHIQUES ET IDENTIFICATION DU PRÉSIDENT DU COMITÉ D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE LETTRES ET SCIENCES HUMAINES**

Le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines a approuvé ce projet de recherche et en assure le suivi. De plus, il approuvera au préalable toute révision et toute modification apportée au formulaire d'information et de consentement, ainsi qu'au protocole de recherche. Vous pouvez parler de tout problème éthique concernant les conditions dans lesquelles se déroule votre participation à ce projet avec la responsable du projet ou expliquer vos préoccupations à **Mme Dominique Lorrain**, présidente du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, en communiquant par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro sans frais suivant : [REDACTED]

#### CONSENTEMENT LIBRE ET ÉCLAIRÉ DU PARTICIPANT OU DE LA PARTICIPANTE

Je, \_\_\_\_\_ (*nom en caractères d'imprimerie*), déclare avoir lu et/ou compris le présent formulaire et j'en ai reçu un exemplaire. Je comprends la nature et le motif de ma participation au projet. J'ai eu l'occasion de poser des questions auxquelles on a répondu, à ma satisfaction.

Par la présente, j'accepte librement de participer au projet.

Signature de la participante ou du participant : \_\_\_\_\_

#### DÉCLARATION DE RESPONSABILITÉ DES CHERCHEURS DE L'ÉTUDE ET DE L'OBTENTION DU CONSENTEMENT

Je, \_\_\_\_\_, membre de l'équipe du projet de recherche, déclare que la chercheuse responsable du projet de recherche, mon équipe de recherche (intervieweur, transcripteur et codeur) et moi sommes responsables du déroulement du présent projet de recherche. Je certifie avoir expliqué à la participante ou au participant intéressé(e) les termes du présent formulaire, avoir répondu aux questions qu'il ou qu'elle m'a posées à cet égard et lui avoir clairement indiqué qu'il ou qu'elle reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus. Je m'engage à garantir le respect des objectifs de l'étude et des obligations énoncées dans ce document, à vous informer de tout élément qui serait susceptible de modifier la nature de votre consentement et à respecter la confidentialité.

Signature : \_\_\_\_\_

Fait à \_\_\_\_\_, le \_\_\_\_\_ 201\_.

#### DÉCLARATION DE RESPONSABILITÉ DES CHERCHEURS DE L'ÉTUDE ET DE L'OBTENTION DU CONSENTEMENT

Je, \_\_\_\_\_, membre de l'équipe du projet de recherche, déclare que la chercheuse responsable du projet de recherche, mon équipe de recherche (intervieweur, transcripteur et codeur) et moi sommes responsables du déroulement du présent projet de recherche. Je certifie avoir expliqué à la participante ou au participant intéressé(e) les termes du présent formulaire, avoir répondu aux questions qu'il ou qu'elle m'a posées à cet égard et lui avoir clairement indiqué qu'il ou qu'elle reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus. Je m'engage à garantir le respect des objectifs de l'étude et des obligations énoncées dans ce document, à vous informer de tout élément qui serait susceptible de modifier la nature de votre consentement et à respecter la confidentialité.

Signature : \_\_\_\_\_  
Fait à \_\_\_\_\_, le \_\_\_\_\_ 201\_.

#### **ANNEXE 1<sup>24</sup> – COORDONNÉES PAP/PAE et CLSC/CSSS**

Voici les coordonnées du service de soutien psychologique et du programme d'aide au personnel (PAP) de votre organisation :



## ANNEXE F

### SCHÉMA D'ENTREVUE POUR LES GESTIONNAIRES

#### Introduction - amorce

- Q<sub>p</sub>** De manière générale, que font vos employés afin que vous vous sentiez bien au travail ?
- Q<sub>p</sub>** De manière générale, que faites-vous afin que vos employés se sentent bien au travail ?
- Q<sub>p</sub>** Pouvez-vous me raconter l'événement dans votre emploi actuel où vous avez ressenti le plus de stress?[note à l'interviewer : investiguer sur les pratiques et les contraintes/ressources]
- Q<sub>p</sub>** Pouvez-vous me raconter l'événement dans votre emploi actuel où vous avez ressenti le plus de bien-être?[note à l'interviewer : investiguer sur les pratiques et les contraintes/ressources]

#### BLOC 1 : Pratiques de travail (ce que les employés font)

##### Facteur de risque | charge de travail

- Q<sub>p</sub>** Que font vos employés afin de vous aider dans votre charge de travail ?
- Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où un ou des employés vous ont le plus aidé dans votre charge de travail ?
- Q<sub>sq</sub>**
- Pourquoi pensez-vous qu'ils le font ?
  - Qu'est-ce qui leur permet de mettre en place cette pratique ?
  - Y a-t-il des ressources particulières qui leur permettent de mettre en place cette pratique?[note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les ressources qui leur permettent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]
- Q<sub>p</sub>** Que font vos employés qui a des conséquences négatives sur votre charge de travail ?
- Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où un ou des employés ont le plus nui à votre charge de travail ?
- Q<sub>sq</sub>**
- Pourquoi pensez-vous qu'ils ne le font pas ?

<sup>24</sup> La liste des ressources sera ajustée pour chacune des organisations.

- Qu'est-ce qui les empêche de mettre en place cette pratique ?
- Y a-t-il des contraintes particulières qui font en sorte qu'ils ne le font pas (qu'ils ne mettent pas en place cette pratique)?[note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les contraintes qui les empêchent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

### **Facteur de risque | Contrôle (autonomie décisionnelle)**

**Q<sub>p</sub>** Que font vos employés afin de vous permettre d'avoir plus de contrôle **[liberté et d'indépendance dans l'exécution de vos tâches, la gestion de votre temps ou encore dans la prise de décisions]** dans votre travail ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où un ou des employés vous ont le plus aidé à avoir plus de contrôle dans votre travail ?

**Q<sub>sq</sub>**

- Pourquoi pensez-vous qu'ils le font ?
- Qu'est-ce qui leur permet de mettre en place cette pratique ?
- Y a-t-il des ressources particulières qui leur permettent de mettre en place cette pratique?[note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les ressources qui leur permettent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

**Q<sub>p</sub>** Que font vos employés qui ont des conséquences négatives sur votre contrôle dans votre travail ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où un ou des employés ont le plus nuit à votre contrôle dans votre travail ?

**Q<sub>sq</sub>**

- Pourquoi pensez-vous qu'ils ne le font pas ?
- Qu'est-ce qui les empêche de mettre en place cette pratique ?
- Y a-t-il des contraintes particulières qui font en sorte qu'ils ne le font pas (qu'ils ne mettent pas en place cette pratique)?[note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les contraintes qui les empêchent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

### **Facteur de risque et de protection | Soutien social**

**Q<sub>p</sub>** De quelle manière vos employés vous soutiennent-ils au travail ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous penser à la fois où un ou des employés vous ont le plus soutenu au travail ?

**Q<sub>sq</sub>**

- Pourquoi pensez-vous qu'ils le font ?
- Qu'est-ce qui leur permet de mettre en place cette pratique ?
- Y a-t-il des ressources particulières qui leur permettent de mettre

en place cette pratique?[note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les ressources qui leur permettent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

**Q<sub>p</sub>** Que font vos employés qui vous prive de soutien dans le cadre de votre travail ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où un ou des employés vous ont le plus nuï par leur manque de soutien au travail ?

**Q<sub>sq</sub>**

- Pourquoi pensez-vous qu'ils ne le font pas ?
- Qu'est-ce qui les empêche de mettre en place cette pratique ?
- Y a-t-il des contraintes particulières qui font en sorte qu'ils ne le font pas (qu'ils ne mettent pas en place cette pratique)?[note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les contraintes qui les empêchent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

#### **Facteur de risque et de protection | Reconnaissance**

**Q<sub>p</sub>** De quelle manière vos employés vous reconnaissent-ils ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous penser à la fois où un ou des employés vous ont offert la plus belle marque de reconnaissance ?

**Q<sub>sq</sub>**

- Pourquoi pensez-vous qu'ils le font ?
- Qu'est-ce qui leur permet de mettre en place cette pratique ?
- Y a-t-il des ressources particulières qui leur permettent de mettre en place cette pratique?[note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les ressources qui leur permettent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

**Q<sub>p</sub>** Que font vos employés qui vous prive de reconnaissance ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où un ou des employés vous ont le plus manqué de reconnaissance ?

**Q<sub>sq</sub>**

- Pourquoi pensez-vous qu'ils ne le font pas ?
- Qu'est-ce qui les empêche de mettre en place cette pratique ?
- Y a-t-il des contraintes particulières qui font en sorte qu'ils ne le font pas (qu'ils ne mettent pas en place cette pratique)?[note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les contraintes qui les empêchent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

### **Facteur de risque et de protection | Relations interpersonnelles**

- Q<sub>p</sub>** De quelle manière vos employés contribuent-ils à entretenir des relations harmonieuses ?
- Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous penser à la fois où un ou des employés ont le plus contribué à entretenir des relations harmonieuses ?
- Q<sub>sq</sub>**
- Pourquoi pensez-vous qu'ils le font ?
  - Qu'est-ce qui leur permet de mettre en place cette pratique ?
  - Y a-t-il des ressources particulières qui leur permettent de mettre en place cette pratique?[note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les ressources qui leur permettent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]
- Q<sub>p</sub>** Que font vos employés qui ont des conséquences négatives sur les relations ?
- Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où un ou des employés ont le plus nui à la relation ?
- Q<sub>sq</sub>**
- Pourquoi pensez-vous qu'ils ne le font pas ?
  - Qu'est-ce qui les empêche de mettre en place cette pratique ?
  - Y a-t-il des contraintes particulières qui font en sorte qu'ils ne le font pas (qu'ils ne mettent pas en place cette pratique)?[note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les contraintes qui les empêchent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

### **Facteur de risque | Conciliation travail-vie personnelle**

- Q<sub>p</sub>** Que font vos employés pour vous aider dans votre conciliation travail-vie personnelle ?
- Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où un ou des employés vous ont le plus aidé dans votre conciliation travail-vie personnelle ?
- Q<sub>sq</sub>**
- Pourquoi pensez-vous qu'ils le font ?
  - Qu'est-ce qui leur permet de mettre en place cette pratique ?
  - Y a-t-il des ressources particulières qui leur permettent de mettre en place cette pratique?[note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les ressources qui leur permettent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]
- Q<sub>p</sub>** Que font vos employés qui a des conséquences négatives sur votre conciliation travail-vie personnelle ?
- Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où un ou des employés ont le plus nui à

votre conciliation travail-vie personnelle ?

**Q<sub>sq</sub>**

- Pourquoi pensez-vous qu'ils ne le font pas ?
- Qu'est-ce qui les empêche de mettre en place cette pratique ?
- Y a-t-il des contraintes particulières qui font en sorte qu'ils ne le font pas (qu'ils ne mettent pas en place cette pratique)?[note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les contraintes qui les empêchent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

## BLOC 2 : Pratiques de gestion (ce que le gestionnaire fait) et de travail (ce que les collègues font)

### Facteur de risque | charge de travail

**Q<sub>p</sub>** Que faites-vous afin d'aider vos employés dans leur charge de travail ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où vous avez le plus aidé vos employés dans leur charge de travail ?

**Q<sub>sq</sub>**

- Pourquoi pensez-vous que vous le faites ?
- Qu'est-ce qui vous permet de mettre en place cette pratique ?
- Y a-t-il des ressources particulières qui vous permettent de mettre en place cette pratique?[note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les ressources qui lui permettent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

**Q<sub>p</sub>** Que faites-vous qui a des conséquences négatives sur la charge de travail de vos employés ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où vous avez le plus nui à la charge de travail de vos employés ?

**Q<sub>sq</sub>**

- Pourquoi pensez-vous que vous ne le faites pas ?
- Qu'est-ce qui vous empêche de mettre en place cette pratique ?
- Y a-t-il des contraintes particulières qui font en sorte que vous ne le faites pas (qu'il ne met pas en place cette pratique)?[note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les contraintes qui l'empêchent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

**Q<sub>p</sub>** Que font vos collègues afin de vous aider dans votre charge de travail ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où un ou des collègues vous ont le plus aidé dans votre charge de travail ?

**Q<sub>p</sub>** Que font vos collègues qui a des conséquences négatives sur votre charge de

travail ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où un ou des collègues ont le plus nui à votre charge de travail ?

### **Facteur de risque | Contrôle (autonomie décisionnelle)**

**Q<sub>p</sub>** Que faites-vous afin de permettre à vos employés d'avoir plus de contrôle **[liberté et d'indépendance dans l'exécution de vos tâches, la gestion de votre temps ou encore dans la prise de décisions]** dans leur travail ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où vous avez le plus aidé vos employés à avoir plus de contrôle dans leur travail ?

**Q<sub>sq</sub>**

- Pourquoi pensez-vous que vous le faites ?
- Qu'est-ce qui vous permet de mettre en place cette pratique ?
- Y a-t-il des ressources particulières qui vous permettent de mettre en place cette pratique? [note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les ressources qui lui permettent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

**Q<sub>p</sub>** Que faites-vous qui a des conséquences négatives sur le contrôle qu'ont vos employés dans leur travail ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où vous avez le plus nui au contrôle de vos employés dans leur travail ?

**Q<sub>sq</sub>**

- Pourquoi pensez-vous que vous ne le faites pas ?
- Qu'est-ce qui vous empêche de mettre en place cette pratique ?
- Y a-t-il des contraintes particulières qui font en sorte que vous ne le faites pas (qu'il ne met pas en place cette pratique)? [note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les contraintes qui l'empêchent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

**Q<sub>p</sub>** Que font vos collègues afin de vous permettre d'avoir plus de contrôle **[liberté et d'indépendance dans l'exécution de vos tâches, la gestion de votre temps ou encore dans la prise de décisions]** dans votre travail ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où un ou des collègues vous ont le plus aidé à avoir plus de contrôle dans votre travail ?

**Q<sub>p</sub>** Que font vos collègues qui ont des conséquences négatives sur votre contrôle dans votre travail ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où un ou des collègues ont le plus nui à votre contrôle dans votre travail ?

# Facteur de risque et de protection | Soutien social

**Q<sub>p</sub>** De quelle manière soutenez-vous vos employés au travail ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous penser à la fois où vous avez le plus soutenu vos employés au travail ?

**Q<sub>sq</sub>**

- Pourquoi pensez-vous que vous le faites ?
- Qu'est-ce qui vous permet de mettre en place cette pratique ?
- Y a-t-il des ressources particulières qui vous permettent de mettre en place cette pratique?[note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les ressources qui lui permettent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

**Q<sub>p</sub>** Que faites-vous qui prive vos employés de soutien dans le cadre de leur travail ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où vous avez le plus nui à vos employés par votre manque de soutien au travail ?

**Q<sub>sq</sub>**

- Pourquoi pensez-vous que vous ne le faites pas ?
- Qu'est-ce qui vous empêche de mettre en place cette pratique ?
- Y a-t-il des contraintes particulières qui font en sorte que vous ne le faites pas (qu'il ne met pas en place cette pratique)?[note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les contraintes qui l'empêchent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

**Q<sub>p</sub>** De quelle manière vos collègues vous soutiennent-ils au travail ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous penser à la fois où un ou des collègues vous ont le plus soutenu au travail ?

**Q<sub>p</sub>** Que font vos collègues qui vous prive de soutien dans le cadre de votre travail ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où un ou des collègues vous ont le plus nui par leur manque de soutien au travail ?

### **Facteur de risque et de protection | Reconnaissance**

**Q<sub>p</sub>** De quelle manière reconnaissez-vous vos employés ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous penser à la fois où vous avez offert la plus belle marque de reconnaissance à vos employés ?

**Q<sub>sq</sub>**

- Pourquoi pensez-vous que vous le faites ?
- Qu'est-ce qui vous permet de mettre en place cette pratique ?
- Y a-t-il des ressources particulières qui vous permettent de mettre en place cette pratique? [note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les ressources qui lui permettent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

**Q<sub>p</sub>** Que faites-vous qui prive vos employés de reconnaissance ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où vous avez le plus manqué de reconnaissance envers vos employés ?

**Q<sub>sq</sub>**

- Pourquoi pensez-vous que vous ne le faites pas ?
- Qu'est-ce qui vous empêche de mettre en place cette pratique ?
- Y a-t-il des contraintes particulières qui font en sorte que vous ne le faites pas (qu'il ne met pas en place cette pratique)? [note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les contraintes qui l'empêchent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

**Q<sub>p</sub>** De quelle manière vos collègues vous reconnaissent-ils ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous penser à la fois où un ou des collègues vous ont offert la plus belle marque de reconnaissance ?

**Q<sub>p</sub>** Que font vos collègues qui vous prive de reconnaissance ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où un ou des collègues vous ont le plus manqué de reconnaissance ?

### **Facteur de risque et de protection | Relations interpersonnelles**

**Q<sub>p</sub>** De quelle manière contribuez-vous à entretenir des relations harmonieuses avec vos employés ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous penser à la fois où vous avez le plus contribué à entretenir des relations harmonieuses avec vos employés ?

**Q<sub>sq</sub>**

- Pourquoi pensez-vous que vous le faites ?
- Qu'est-ce qui vous permet de mettre en place cette pratique ?



- Y a-t-il des ressources particulières qui vous permettent de mettre en place cette pratique?[note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les ressources qui lui permettent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

**Q<sub>p</sub>** Que faites-vous qui a des conséquences négatives sur les relations avec vos employés ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où vous avez le plus nui à la relation avec vos employés ?

**Q<sub>sq</sub>**

- Pourquoi pensez-vous que vous ne le faites pas ?
- Qu'est-ce qui vous empêche de mettre en place cette pratique ?
- Y a-t-il des contraintes particulières qui font en sorte que vous ne le faites pas (qu'il ne met pas en place cette pratique)?[note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les contraintes qui l'empêchent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

**Q<sub>p</sub>** De quelle manière vos collègues contribuent-ils à entretenir des relations harmonieuses ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous penser à la fois où un ou des collègues ont le plus contribué à entretenir des relations harmonieuses ?

**Q<sub>p</sub>** Que font vos collègues qui ont des conséquences négatives sur les relations ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où un ou des collègues ont le plus nui à la relation ?

### **Facteur de risque | Conciliation travail-vie personnelle**

**Q<sub>p</sub>** Que faites-vous pour aider vos employés dans leur conciliation travail-vie personnelle ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où vous avez le plus aidé vos employés dans leur conciliation travail-vie personnelle ?

**Q<sub>sq</sub>**

- Pourquoi pensez-vous que vous le faites ?
- Qu'est-ce qui vous permet de mettre en place cette pratique ?
- Y a-t-il des ressources particulières qui vous permettent de mettre en place cette pratique?[note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les ressources qui lui permettent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

**Q<sub>p</sub>** Que faites-vous qui a des conséquences négatives sur la conciliation travail-vie personnelle de vos employés ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où vous avez le plus nui à la conciliation travail-vie personnelle de vos employés ?

**Q<sub>sq</sub>**

- Pourquoi pensez-vous que vous ne le faites pas ?
- Qu'est-ce qui vous empêche de mettre en place cette pratique ?
- Y a-t-il des contraintes particulières qui font en sorte que vous ne le faites pas (qu'il ne met pas en place cette pratique)?[note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les contraintes qui l'empêchent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

**Q<sub>p</sub>** Que font vos collègues pour vous aider dans votre conciliation travail-vie personnelle ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où un ou des collègues vous ont le plus aidé dans votre conciliation travail-vie personnelle ?

**Q<sub>p</sub>** Que font vos collègues qui a des conséquences négatives sur votre conciliation travail-vie personnelle ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où un ou des collègues ont le plus nui à votre conciliation travail-vie personnelle ?

**Fin de l'entrevue**

**Q<sub>p</sub>** Est-ce qu'il y a un thème que nous n'avons pas abordé dans l'entrevue et que vous souhaiteriez partager ?

**Q<sub>p</sub>** Est-ce que vous auriez quelque chose à ajouter ou avez-vous des questions ?

**J'aimerais vous remercier d'avoir accepté de faire cette entrevue et du temps que vous m'avez accordé.**

## ANNEXE G

### SCHÉMA D'ENTREVUE POUR LES SUBORDONNÉS

#### Introduction - amorce

- Q<sub>p</sub>** De manière générale, que fait votre gestionnaire afin que vous vous sentiez bien au travail ?
- Q<sub>p</sub>** De manière générale, que faites-vous afin que votre gestionnaire se sente bien au travail ?
- Q<sub>p</sub>** Pouvez-vous me raconter l'événement dans votre emploi actuel où vous avez ressenti le plus de stress?[note à l'interviewer : investiguer sur les pratiques et les contraintes/ressources]
- Q<sub>p</sub>** Pouvez-vous me raconter l'événement dans votre emploi actuel où vous avez ressenti le plus de bien-être?[note à l'interviewer : investiguer sur les pratiques et les contraintes/ressources]

#### BLOC 1 : Pratiques de gestion (ce que les gestionnaires font)

##### Facteur de risque | charge de travail

- Q<sub>p</sub>** Que fait votre gestionnaire afin de vous aider dans votre charge de travail ?
- Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où votre gestionnaire vous a le plus aidé dans votre charge de travail ?
- Q<sub>sq</sub>**
- Pourquoi pensez-vous qu'il le fait ?
  - Qu'est-ce qui lui permet de mettre en place cette pratique ?
  - Y a-t-il des ressources particulières qui lui permettent de mettre en place cette pratique?[note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les ressources qui lui permettent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]
- Q<sub>p</sub>** Que fait votre gestionnaire qui a des conséquences négatives sur votre charge de travail ?
- Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où votre gestionnaire a le plus nui à votre charge de travail ?
- Q<sub>sq</sub>**
- Pourquoi pensez-vous qu'il ne le fait pas ?
  - Qu'est-ce qui l'empêche de mettre en place cette pratique ?
  - Y a-t-il des contraintes particulières qui font en sorte qu'il ne le fait pas (qu'il ne met pas en place cette pratique)?[note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les contraintes qui l'empêchent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les contraintes qui l'empêchent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

### **Facteur de risque | Contrôle (autonomie décisionnelle)**

**Q<sub>p</sub>** Que fait votre gestionnaire afin de vous permettre d'avoir plus de contrôle **[liberté et d'indépendance dans l'exécution de vos tâches, la gestion de votre temps ou encore dans la prise de décisions]** dans votre travail ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où votre gestionnaire vous a le plus aidé à avoir plus de contrôle dans votre travail ?

**Q<sub>sq</sub>**

- Pourquoi pensez-vous qu'il le fait ?
- Qu'est-ce qui lui permet de mettre en place cette pratique ?
- Y a-t-il des ressources particulières qui lui permettent de mettre en place cette pratique?[note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les ressources qui lui permettent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

**Q<sub>p</sub>** Que fait votre gestionnaire qui a des conséquences négatives sur votre contrôle dans votre travail ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où votre gestionnaire vous a le plus nui à votre contrôle dans votre travail ?

**Q<sub>sq</sub>**

- Pourquoi pensez-vous qu'il ne le fait pas ?
- Qu'est-ce qui l'empêche de mettre en place cette pratique ?
- Y a-t-il des contraintes particulières qui font en sorte qu'il ne le fait pas (qu'il ne met pas en place cette pratique)?[note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les contraintes qui l'empêchent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

### **Facteur de risque et de protection | Soutien social**

**Q<sub>p</sub>** De quelle manière votre gestionnaire vous soutient-il au travail ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous penser à la fois où votre gestionnaire vous a le plus soutenu au travail ?

**Q<sub>sq</sub>**

- Pourquoi pensez-vous qu'il le fait ?
- Qu'est-ce qui lui permet de mettre en place cette pratique ?
- Y a-t-il des ressources particulières qui lui permettent de mettre en place cette pratique?[note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les ressources qui lui permettent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

**Q<sub>p</sub>** Que fait votre gestionnaire qui vous prive de soutien dans le cadre de votre travail ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où votre gestionnaire vous a le plus nui par son manque de soutien au travail ?

**Q<sub>sq</sub>**

- Pourquoi pensez-vous qu'il ne le fait pas ?
- Qu'est-ce qui l'empêche de mettre en place cette pratique ?
- Y a-t-il des contraintes particulières qui font en sorte qu'il ne le fait pas (qu'il ne met pas en place cette pratique)?[note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les contraintes qui l'empêchent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

### **Facteur de risque et de protection | Reconnaissance**

**Q<sub>p</sub>** De quelle manière votre gestionnaire vous reconnaît-il ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous penser à la fois où votre gestionnaire vous a offert la plus belle marque de reconnaissance ?

**Q<sub>sq</sub>**

- Pourquoi pensez-vous qu'il le fait ?
- Qu'est-ce qui lui permet de mettre en place cette pratique ?
- Y a-t-il des ressources particulières qui lui permettent de mettre en place cette pratique?[note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les ressources qui lui permettent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

**Q<sub>p</sub>** Que fait votre gestionnaire qui vous prive de reconnaissance ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où votre gestionnaire vous a le plus manqué de reconnaissance ?

**Q<sub>sq</sub>**

- Pourquoi pensez-vous qu'il ne le fait pas ?
- Qu'est-ce qui l'empêche de mettre en place cette pratique ?
- Y a-t-il des contraintes particulières qui font en sorte qu'il ne le fait pas (qu'il ne met pas en place cette pratique)?[note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les contraintes qui l'empêchent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

### **Facteur de risque et de protection | Relations interpersonnelles**

**Q<sub>p</sub>** De quelle manière votre gestionnaire contribue-t-il à entretenir des relations harmonieuses ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous penser à la fois où votre gestionnaire a le plus contribué à entretenir des relations harmonieuses ?

**Q<sub>sq</sub>**

- Pourquoi pensez-vous qu'il le fait ?
- Qu'est-ce qui lui permet de mettre en place cette pratique ? Y a-t-il des ressources particulières qui lui permettent de mettre en

place cette pratique?[note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les ressources qui lui permettent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

**Q<sub>p</sub>** Que fait votre gestionnaire qui a des conséquences négatives sur les relations ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où votre gestionnaire a le plus nui à la relation ?

**Q<sub>sq</sub>**

- Pourquoi pensez-vous qu'il ne le fait pas ?
- Qu'est-ce qui l'empêche de mettre en place cette pratique ?
- Y a-t-il des contraintes particulières qui font en sorte qu'il ne le fait pas (qu'il ne met pas en place cette pratique)?[note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les contraintes qui l'empêchent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

### **Facteur de risque | Conciliation travail-vie personnelle**

**Q<sub>p</sub>** Que fait votre gestionnaire pour vous aider dans votre conciliation travail-vie personnelle ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où votre gestionnaire vous a le plus aidé dans votre conciliation travail-vie personnelle ?

**Q<sub>sq</sub>**

- Pourquoi pensez-vous qu'il le fait ?
- Qu'est-ce qui lui permet de mettre en place cette pratique ?
- Y a-t-il des ressources particulières qui lui permettent de mettre en place cette pratique?[note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les ressources qui lui permettent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

**Q<sub>p</sub>** Que fait votre gestionnaire qui a des conséquences négatives sur votre conciliation travail-vie personnelle ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où votre gestionnaire a le plus nui à votre conciliation travail-vie personnelle ?

**Q<sub>sq</sub>**

- Pourquoi pensez-vous qu'il ne le fait pas ?
- Qu'est-ce qui l'empêche de mettre en place cette pratique ?
- Y a-t-il des contraintes particulières qui font en sorte qu'il ne le fait pas (qu'il ne met pas en place cette pratique)?[note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les contraintes qui l'empêchent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

## BLOC 2 : Pratiques de travail (ce que l'employé fait) et de travail (ce que les collègues font)

### Facteur de risque | charge de travail

- Q<sub>p</sub>** Que faites-vous afin d'aider votre gestionnaire dans sa charge de travail ?
- Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où vous avez le plus aidé votre gestionnaire dans sa charge de travail ?
- Q<sub>sq</sub>**
- Pourquoi pensez-vous que vous le faites ?
  - Qu'est-ce qui vous permet de mettre en place cette pratique ?
  - Y a-t-il des ressources particulières qui vous permettent de mettre en place cette pratique? [note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les ressources qui lui permettent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]
- Q<sub>p</sub>** Que faites-vous qui a des conséquences négatives sur la charge de travail de votre gestionnaire ?
- Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où vous avez le plus nui à la charge de travail de votre gestionnaire ?
- Q<sub>sq</sub>**
- Pourquoi pensez-vous que vous ne le faites pas ?
  - Qu'est-ce qui vous empêche de mettre en place cette pratique ?
  - Y a-t-il des contraintes particulières qui font en sorte que vous ne le faites pas (qu'il ne met pas en place cette pratique)? [note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les contraintes qui les empêchent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]
- Q<sub>p</sub>** Que font vos collègues afin de vous aider dans votre charge de travail ?
- Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où un ou des collègues vous ont le plus aidé dans votre charge de travail ?
- Q<sub>p</sub>** Que font vos collègues qui a des conséquences négatives sur votre charge de travail ?
- Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où un ou des collègues ont le plus nui à votre charge de travail ?

### Facteur de risque | Contrôle (autonomie décisionnelle)

- Q<sub>p</sub>** Que faites-vous afin de permettre à votre gestionnaire d'avoir plus de contrôle [liberté et d'indépendance dans l'exécution de vos tâches, la gestion de votre temps ou encore dans la prise de décisions] dans son travail ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où vous avez le plus aidé votre gestionnaire à avoir plus de contrôle dans son travail ?

**Q<sub>sq</sub>**

- Pourquoi pensez-vous que vous le faites ?
- Qu'est-ce qui vous permet de mettre en place cette pratique ?
- Y a-t-il des ressources particulières qui vous permettent de mettre en place cette pratique?[note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les ressources qui lui permettent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

**Q<sub>p</sub>** Que faites-vous qui a des conséquences négatives sur le contrôle qu'a votre gestionnaire dans son travail ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où vous avez le plus nui au contrôle de votre gestionnaire dans son travail ?

**Q<sub>sq</sub>**

- Pourquoi pensez-vous que vous ne le faites pas ?
- Qu'est-ce qui vous empêche de mettre en place cette pratique ?
- Y a-t-il des contraintes particulières qui font en sorte que vous ne le faites pas (qu'il ne met pas en place cette pratique)?[note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les contraintes qui les empêchent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

**Q<sub>p</sub>** Que font vos collègues afin de vous permettre d'avoir plus de contrôle **[liberté et d'indépendance dans l'exécution de vos tâches, la gestion de votre temps ou encore dans la prise de décisions]** dans votre travail ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où un ou des collègues vous ont le plus aidé à avoir plus de contrôle dans votre travail ?

**Q<sub>p</sub>** Que font vos collègues qui ont des conséquences négatives sur votre contrôle dans votre travail ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où un ou des collègues ont le plus nui à votre contrôle dans votre travail ?

### **Facteur de risque et de protection | Soutien social**

**Q<sub>p</sub>** De quelle manière soutenez-vous votre gestionnaire au travail ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous penser à la fois où vous avez le plus soutenu votre gestionnaire au travail ?

**Q<sub>sq</sub>**

- Pourquoi pensez-vous que vous le faites ?
- Qu'est-ce qui vous permet de mettre en place cette pratique ?
- Y a-t-il des ressources particulières qui vous permettent de mettre en place cette pratique[note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les ressources qui lui permettent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]



- Q<sub>p</sub>** Que faites-vous qui prive votre gestionnaire de soutien dans le cadre de son travail ?
- Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où vous avez le plus nui à votre gestionnaire par votre manque de soutien au travail ?
- Q<sub>sq</sub>**
- Pourquoi pensez-vous que vous ne le faites pas ?
  - Qu'est-ce qui vous empêche de mettre en place cette pratique ?
  - Y a-t-il des contraintes particulières qui font en sorte que vous ne le faites pas (qu'il ne met pas en place cette pratique)?[note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les contraintes qui les empêchent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]
- Q<sub>p</sub>** De quelle manière vos collègues vous soutiennent-ils au travail ?
- Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous penser à la fois où un ou des collègues vous ont le plus soutenu au travail ?
- Q<sub>p</sub>** Que font vos collègues qui vous prive de soutien dans le cadre de votre travail ?
- Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où un ou des collègues vous ont le plus nui par leur manque de soutien au travail ?

### **Facteur de risque et de protection | Reconnaissance**

- Q<sub>p</sub>** De quelle manière reconnaissez-vous votre gestionnaire ?
- Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous penser à la fois où vous avez offert la plus belle marque de reconnaissance à votre gestionnaire ?
- Q<sub>sq</sub>**
- Pourquoi pensez-vous que vous le faites ?
  - Qu'est-ce qui vous permet de mettre en place cette pratique ?
  - Y a-t-il des ressources particulières qui vous permettent de mettre en place cette pratique?[note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les ressources qui lui permettent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]
- Q<sub>p</sub>** Que faites-vous qui prive votre gestionnaire de reconnaissance ?
- Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où vous avez le plus manqué de reconnaissance envers votre gestionnaire ?
- Q<sub>sq</sub>**
- Pourquoi pensez-vous que vous ne le faites pas ?

- Qu'est-ce qui vous empêche de mettre en place cette pratique ?
- Y a-t-il des contraintes particulières qui font en sorte que vous ne le faites pas (qu'il ne met pas en place cette pratique)?[note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les contraintes qui les empêchent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

**Q<sub>p</sub>** De quelle manière vos collègues vous reconnaissent-ils ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous penser à la fois où un ou des collègues vous ont offert la plus belle marque de reconnaissance ?

**Q<sub>p</sub>** Que font vos collègues qui vous prive de reconnaissance ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où un ou des collègues vous ont le plus manqué de reconnaissance ?

### **Facteur de risque et de protection | Relations interpersonnelles**

**Q<sub>p</sub>** De quelle manière contribuez-vous à entretenir des relations harmonieuses avec votre gestionnaire ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous penser à la fois où vous avez le plus contribué à entretenir des relations harmonieuses avec votre gestionnaire ?

**Q<sub>sq</sub>**

- Pourquoi pensez-vous que vous le faites ?
- Qu'est-ce qui vous permet de mettre en place cette pratique ?
- Y a-t-il des ressources particulières qui vous permettent de mettre en place cette pratique?[note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les ressources qui lui permettent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

**Q<sub>p</sub>** Que faites-vous qui a des conséquences négatives sur les relations avec votre gestionnaire ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où vous avez le plus nui à la relation avec votre gestionnaire ?

**Q<sub>sq</sub>**

- Pourquoi pensez-vous que vous ne le faites pas ?
- Qu'est-ce qui vous empêche de mettre en place cette pratique ?
- Y a-t-il des contraintes particulières qui font en sorte que vous ne le faites pas (qu'il ne met pas en place cette pratique)?[note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les contraintes qui les empêchent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

**Q<sub>p</sub>** De quelle manière vos collègues contribuent-ils à entretenir des relations harmonieuses ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous penser à la fois où un ou des collègues ont le plus contribué

à entretenir des relations harmonieuses ?

**Q<sub>p</sub>** Que font vos collègues qui ont des conséquences négatives sur les relations ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où un ou des collègues ont le plus nui à la relation ?

### **Facteur de risque | Conciliation travail-vie personnelle**

**Q<sub>p</sub>** Que faites-vous pour aider votre gestionnaire dans sa conciliation travail-vie personnelle ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où vous avez le plus aidé votre gestionnaire dans sa conciliation travail-vie personnelle ?

**Q<sub>sq</sub>**

- Pourquoi pensez-vous que vous le faites ?
- Qu'est-ce qui vous permet de mettre en place cette pratique ?
- Y a-t-il des ressources particulières qui vous permettent de mettre en place cette pratique? [note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les ressources qui lui permettent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

**Q<sub>p</sub>** Que faites-vous qui a des conséquences négatives sur la conciliation travail-vie personnelle de votre gestionnaire ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où vous avez le plus nui à la conciliation travail-vie personnelle de votre gestionnaire ?

**Q<sub>sq</sub>**

- Pourquoi pensez-vous que vous ne le faites pas ?
- Qu'est-ce qui vous empêche de mettre en place cette pratique ?
- Y a-t-il des contraintes particulières qui font en sorte que vous ne le faites pas (qu'il ne met pas en place cette pratique)? [note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les contraintes qui les empêchent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

**Q<sub>p</sub>** Que font vos collègues pour vous aider dans votre conciliation travail-vie personnelle ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où un ou des collègues vous ont le plus aidé dans votre conciliation travail-vie personnelle ?

**Q<sub>p</sub>** Que font vos collègues qui a des conséquences négatives sur votre conciliation travail-vie personnelle ?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où un ou des collègues ont le plus nui à votre conciliation travail-vie personnelle ?

Fin de l'entrevue

- Q<sub>p</sub>** Est-ce qu'il y a un thème que nous n'avons pas abordé dans l'entrevue et que vous souhaiteriez partager ?
- Q<sub>p</sub>** Est-ce que vous auriez quelque chose à ajouter ou avez-vous des questions ?

**J'aimerais vous remercier d'avoir accepté de faire cette entrevue  
et du temps que vous m'avez accordé.**